

**ESCOLA NAVAL**  
**DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO DE FUZILEIROS**



**IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO  
NO CORPO DE FUZILEIROS**

**ASPOF FZ Fernando Manuel Sousa Conceição Batista**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES NAVAIS  
(RAMO DE FUZILEIROS)**

**ESCOLA NAVAL**  
**DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO DE FUZILEIROS**



**IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO  
NO CORPO DE FUZILEIROS**

**Realizado por: ASPOF FZ Conceição Batista**

**Tutorado por: 1TEN FZ Gomes de Freitas**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES NAVAIS  
(RAMO DE FUZILEIROS)**

**ESCOLA NAVAL**

**DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO DE FUZILEIROS**

**TESE DE MESTRADO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO  
NO CORPO DE FUZILEIROS**

O Mestrando,

O Orientador,

---

Fernando Conceição Batista  
ASPOF FZ

---

Bastian Gomes de Freitas  
1TEN FZ

**MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES NAVAIS  
(RAMO DE FUZILEIROS)**

2011

III

## AGRADECIMENTOS

Antes mesmo de iniciar a minha Dissertação, torna-se imperativo agradecer a todos aqueles que contribuíram para a sua realização e foram essenciais à sua concretização.

- Ao meu tutor, e muita honra, 1TEN FZ Gomes de Freitas, por toda a disponibilidade, paciência, sabedoria e método com que tutorou esta Dissertação de Mestrado;
- À Marinha, à Escola Naval e ao Corpo de Fuzileiros pois este trabalho reflecte os conhecimentos e capacidades adquiridas desde o dia em que ingressei nesta instituição;
- Ao Comandante Teixeira Moreira, ao Comandante Marcelo Correia, ao Comandante Lopes Carrilho, ao Tenente Jesus Alves, ao Tenente Silva Filipe, ao Tenente Mau Raposo, ao Tenente Luís Gomes Goulart, ao Tenente Franco Preto, ao Tenente Fonseca Freire, ao Tenente Arvins Fernandes, ao Tenente João Gomes Goulart, ao Tenente Ferreira, ao Guarda Marinha Correia Marques, ao Guarda Marinha Pinheiro dos Santos, ao Guarda Marinha Feio Luís e ao Guarda Marinha Silva e Maia pela disponibilidade que aceitaram ser entrevistados;
- Ao Dr. Pedro Esperto, ao Dr. Pedro Ramalhete, ao Dr. João Bernardes, Dr. Joaquim Teixeira, Eng.º Hugo Mota, Eng.º Philipe Santos e Eng.º António Cerqueira pela inestimável ajuda que me ofereceram;
- Ao departamento de Fuzileiros, nomeadamente ao Comandante Lopes Carrilho, Tenente Silva Filipe, por todo o auxílio prestado;
- Ao Jesus Silva e Domingos Vieira, meus camaradas de classe, por todas as aventuras, dificuldades, tristezas e alegrias que passamos juntos.

Por último, gostaria de agradecer à minha Mãe pelos incentivos, presença e confiança. À Sara, pelo amor, alegria e atenção sem limites.

## RESUMO

A presente Tese de Mestrado, subordinada ao tema “Implementação de Indicadores Chave de Desempenho no Corpo de Fuzileiros” pretende identificar lacunas na avaliação efectuada nas unidades de Fuzileiros e determinar a melhor forma de operacionalizar os Indicadores Chave de Desempenho no Corpo de Fuzileiros identificando os contributos desta ferramenta para a medição do desempenho.

Para cumprir os objectivos supracitados seguiu-se uma lógica dedutiva, baseada em análises documentais, pesquisas em fontes abertas e realização de entrevistas. Posteriormente redigiu-se o presente trabalho, que se encontra organizado em sete capítulos: “Introdução”, Metodologias de investigação”, “Enquadramento conceptual”, “Casos de estudo sobre a implementação de indicadores chave de desempenho”, “Estrutura de avaliação na Marinha”, “Apresentação e análise de resultados” e “Conclusões”.

Do estudo efectuado conclui-se que as doutrinas relativas à medição de desempenho estão bastantes desenvolvidas e os conceitos perfeitamente bem definidos mas, nem todas as organizações têm a capacidade de implementar estes sistemas de avaliação devido à pouca margem que têm para investir em sistemas que podem não resultar; Nas organizações capazes de implementar estes sistemas e de, ao mesmo tempo, estruturar e definir KPI como sistema de medição de desempenho, podem verificar-se aspectos similares nos diferentes casos de estudo abordados. Por norma, são as áreas técnicas que definem as métricas em que vão ser avaliadas, os indicadores chave de desempenho tem número reduzido, existem *dashboard* para se visualizar os resultados individuais e colectivos e os Indicadores Chave de Desempenho estão associados aos sistemas de recompensas; Na Marinha Portuguesa, os sistemas de avaliação de desempenho decorrem do cumprimento das listas tarefa que concorrem para os diferentes Padrões de Prontidão Operacionais. Contudo, existem algumas diferenças entre os modelos utilizados pelo Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval e os usados pelo Corpo de Fuzileiros.

A forma encontrada para melhorar a lacuna apresentada passa pela implementação dos Indicadores Chave de Desempenho, através das etapas propostas, pois esta ferramenta pretende melhorar, motivar, controlar, maximizar e visualizar o desempenho das unidades de Fuzileiros, transmitindo a visão operacional através de um sistema simples.

**Palavras-chave:** Desempenho, Medição de Desempenho; Indicadores Chave de Desempenho; Corpo de Fuzileiros.

## ***ABSTRACT***

This thesis, entitled "Implementation of Key Performance Indicators in Marine Corps" aims to identify gaps in the evaluation of Marine units of the Portuguese Navy and to determine how best to operationalize the Key Performance Indicators in these units, clarifying the contributions of the present work for performance measuring.

To meet the above objectives a deductive logic was adopted, based on desk studies research on open sources and interviews. Later, the present work was written, which was then organized into seven chapters: "Introduction, " Research methodologies ", "Conceptual framework", "Case studies on the implementation of key performance indicators", "Structure of the Navy evaluation", "Presentation and analysis of results "and "Conclusions".

The study concludes that the doctrines concerning the measurement of performance are well developed and the concepts are perfectly well defined. Yet, not all organizations have the ability to implement these evaluation systems, due to the little room they have to invest in systems that may not work; in organizations able to implement these systems and at the same time, structure and define KPI for performance evaluation, similarities may be counter ed in the case studies discussed. As a rule, the technical departments are the ones who define the metrics that will be assessed, the key performance indicators have reduced numbers, there are dashboards to view the individual and collective performance results and Key Performance Indicators are associated with a reward system; In the Portuguese Navy, systems for performance evaluation result of the completion of task lists that account for different patterns of Operational Readiness adopted. However, there are some differences between the models used by the Naval Center for Integrated Training and Assessment (CITAN) and the Marine Corps.

To fill the gap and breaches encountered, it is presented an implementation of Key Performance Indicators through the various steps proposed, since this tool aims to improve, motivate, manage, view and maximize the performance of the Marine units, giving an operational view through a simple system.

**Keywords:** Performance, Performance Measurement, Key Performance Indicators, Marine Corps.

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	IV
RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VI
ÍNDICE GERAL .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS.....	IX
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....	X
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Origem da dissertação.....	1
1.2 Justificação do tema .....	3
1.3 Objectivos da investigação .....	4
1.4 Problemas e questões de estudo.....	4
2. METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO.....	6
2.1 Organização do trabalho.....	6
2.2 Opções fundamentais .....	8
2.3 Recolha e análise de dados .....	9
3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL .....	11
3.1 Desempenho organizacional.....	11
3.2 Medição de desempenho organizacional.....	14
3.3 Indicadores chave de desempenho .....	23
4. CASOS DE ESTUDO SOBRE IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO .....	41
4.1 Grupo Millennium BCP Ageas .....	41
4.2 Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) .....	45
4.3 Alfa.....	49
4.4 Outras organizações .....	54
5. ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO NA MARINHA.....	68
5.1 Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval.....	68
5.2 Corpo de Fuzileiros .....	72
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	82
6.1 Apresentação de resultados .....	82
6.2 Proposta para a operacionalização dos Indicadores Chave de Desempenho no Corpo de Fuzileiros .....	85
6.3 Análise de resultados.....	91

6.4 Contributos da operacionalização dos KPI .....	95
6.5 Limitações da operacionalidade dos KPI.....	96
7. CONCLUSÕES .....	98
BIBLIOGRAFIA .....	101
ANEXO A – Plano de Entrevistas.....	A-1



## ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura nº1 – Estrutura do trabalho de investigação .....	8
Figura nº 2 – Evolução dos artigos sobre medição de desempenho .....	15
Figura nº 3 – Estado dos Indicadores Chave de Desempenho .....	26
Figura nº 4 – Níveis dos <i>Key Result Indicator</i> (KRI), <i>Performance Indicator</i> (PI) e <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) .....	27
Figura nº 5 – Níveis de decisão .....	30
Figura nº 6 – Árvore de indicadores .....	32
Figura nº 7 – Formulação dos KPI .....	40
Figura nº 8 – Níveis logísticos.....	57
Figura nº 9 – Organograma da Estrutura do CDTA .....	69
Figura nº 10 – Atribuição da responsabilidade dos treinos .....	75
Figura nº 11 – Tempo previsto para operacionalização dos KPI no Corpo de Fuzileiros.....	91
Figura nº 12 – Sequência de acções.....	93
<hr/>	
Tabela nº 1 – Principais propostas de modelos de medição de desempenho .....	19
Tabela nº 2 – KPI e métricas de avaliação .....	55
Tabela nº 3 – Resultados de avaliações .....	60
Tabela nº 4 – KPI formulados .....	63

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

APP	Avaliação dos padrões de prontidão
BF2	Batalhão de Fuzileiros nº 2
BLD	Batalhão Ligeiro de Desembarque
CAIFOR	União entre a Caixa e a Fortis
CCF	Comando do Corpo de Fuzileiros
CDTA	Chefe do Departamento de Treino e Avaliação
CFZ	Corpo de Fuzileiros
CTT	Correios, Telégrafos e Telefones
CITAN	Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval
DPN	Directiva de Política Naval
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DTA	Departamento de Treino e Avaliação
FOST	<i>Flag Officer of Sea Training</i>
FZ	Fuzileiros
HLS	<i>Humanitarian Logistics Software</i>
IFRC	<i>International Federation of Red Cross</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> , Indicadores Chave de Desempenho
PTB	Plano de Treino Básico
PTE	Plano de Treino Específico
PTF	Plano de Treino de Força
PME	Pequenas e Médias Empresas
PLANCORPFUZ	Planeamento do Corpo de Fuzileiros
PTO	Plano de Treino Operacional
PTOM	Plano de Treino Orientado para a Missão
PPO	Padrões de Prontidão Operacionais
PTS	Plano de Treino de Segurança
PTU	Plano de Treino da Unidade
STA	Secção de Treino e Avaliação
UF	Unidades de Fuzileiros
UMD	Unidade de Meios de Desembarque
UN	Unidades

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem da dissertação

O corrente trabalho, elemento fundamental para concluir o Mestrado Integrado em Ciências Militares Navais – Ramo Fuzileiros, constitui-se como a materialização de uma iniciativa que ocorreu durante o 4º ano da Escola Naval. No percurso académico realizado na Escola Naval, tive a oportunidade de ter disciplinas relacionadas com Gestão, que despertaram em mim um interesse por esta temática. O oficial da Marinha, para além de muitas outras incumbências e tarefas, é um gestor de recursos humanos e materiais cuja obrigação é a de rentabilizar, da melhor forma, esses recursos, pois está a usufruir de bens do estado que são financiados pelos contribuintes. Assim, surgiu o interesse de elaborar um trabalho sobre uma ferramenta de gestão que visa determinar se as forças ou unidades de fuzileiros (UN) se encontram dentro dos padrões definidos para as mesmas e de que forma se pode quantificar o seu desempenho, considerando os factores críticos de sucesso identificados. A esta metodologia dá-se o nome de Indicadores chave de desempenho (KPI, *Key Performance Indicator*). Estes servem para medir o efeito desejado, ou seja, quantificar o desempenho de uma determinada organização. Este tipo de ferramenta é muito utilizada nas grandes empresas dada a sua intenção de melhorar e determinar o nível de desempenho dos seus colaboradores e departamentos.

Com o apoio e orientação do ITEN FZ Bastian Freitas surgiu a ideia de estudar qual a melhor forma de operacionalizar esta ferramenta, pretendendo-se transportar o sucesso decorrente da sua utilização em organizações civis para as organizações militares, nomeadamente a Marinha. Consequentemente, pretende-se efectuar um estudo conclusivo indicador de adequabilidade desta ferramenta, de medição de desempenho, numa organização como o Corpo de Fuzileiros (CFZ).

Partindo duma pesquisa simples na Internet ou qualquer outra fonte aberta de informação sobre KPI ou “*Performance Indicator*”, denota-se uma prolixidade de publicações, artigos, livros, *white papers* relacionados com esta temática.

A génese dos KPI surgiu da necessidade das organizações medirem o seu desempenho e, dessa forma, permitirem aos seus responsáveis uma maior consciencialização sobre o resultado das suas actividades, determinando o nível em que os seus colaboradores e departamentos se encontram. Os KPI permitem

aos directores ou chefes comunicar a sua estratégia através de metas quantificáveis, de modo a que atinjam os objectivos definidos para a organização. De facto, os KPI estão a ser utilizados em várias empresas para medir e acompanhar o grau de consecução dos objectivos estratégicos e operacionais definidos. Embora amplamente divulgados e implementados no estrangeiro, em Portugal estão-se ainda a dar os primeiros passos neste tipo de sistemas. A reduzida dimensão do tecido empresarial Português, aproximadamente 90% de Pequenas e médias empresas (PME) (Caldeirinha, 2010) leva a que, com raras excepções, as organizações não dispensem grande atenção a estes temas. Contrariamente a esta realidade, as grandes empresas que actuam em Portugal (especialmente as empresas multinacionais e cotadas em bolsa) têm sistemas desta natureza muito bem implementados, ou seja, KPI para avaliar os objectivos estratégicos e KPI para cada uma das suas áreas ou departamentos. Este modelo assenta no sistema de avaliação de desempenho denominado *Balanced Scorecard* (BSC) (Norton & Kaplan., 2001).

A importância da medição de desempenho tem sido discutida extensivamente por muitos autores como Neely (1995), Arvey e Murphy (1998), Norton e Kaplan (2001), Olve et al. (2003), Parmenter (2007) entre muitos outros. A medição de desempenho, como sistema formal e sistemático de verificação de trabalho desenvolvido por uma organização, teve a sua origem na componente de gestão de recursos humanos. Tendo como centro de gravidade a parte humana das organizações, estas assumem uma importante posição nos diversos sistemas da gestão de desempenho na medida em que, a partir destes, podem obter consequências significativas na melhoria de desempenho colectivo ou individual. Os KPI podem adoptar dois tipos de objectivos: objectivos estratégicos, servindo para incitar, encorajar, recompensar e motivar os colaboradores e objectivos administrativos os quais representam um conjunto de resultados que serão usados para determinar uma variedade de decisões relativas aos colaboradores, tais como promoções, compensações e formação.

Os KPI servem, essencialmente, para reduzir a complexidade da verificação do desempenho organizacional através dum pequeno número de indicadores chave, facilitando, deste modo, o processo de avaliação. Por conseguinte, podem-se direccionar os objectivos duma organização, recorrendo a

métricas e verificando qual o nível em que esta se encontra através dos factores críticos de sucesso definidos.

## 1.2 Justificação do tema

O tema que proponho aprofundar está relacionado com a operacionalização dos KPI no CFZ. Foi escolhido este tema devido ao seu carácter inovador pois nunca foi aplicado em UN militares no escalão tático.

Considera-se de inequívoca importância o tema proposto dado o forte impacto nos sistemas e organizações de avaliação de desempenho das Unidades de Fuzileiros (UF), visto poder verificar o estado de prontidão das UN e criar uma ferramenta de medição de desempenho para os diversos comandantes. Da mesma forma, os diversos colaboradores adquirem motivação e direcção do treino com o fim de alcançar os objectivos definidos. Esta ferramenta visa também apoiar no esclarecimento dos factores críticos de sucesso que ainda não foram definidos no CFZ. Assim, importa estudar esta temática para identificar se a inexistência de KPI é uma lacuna e se pode ser aplicável para a determinação dos níveis de desempenho do CFZ. Para a consecução deste fim enquadra-se a temática através do estudo de organizações civis que utilizem esta ferramenta. Retiraremos as melhores práticas de cada caso para que a sua implementação no CFZ seja acertada. A este tipo de enquadramento dá-se o nome de *Benchmarking*.

A visão e interpretação apresentadas tentarão demonstrar a mais-valia dos KPI toda a organização que pretenda manter os padrões desejados. Nada melhor que ter presente as metas a longo prazo e definir indicadores pelos quais se fará a medição do desempenho das UN. Estes critérios de avaliação têm como objectivo não só medir o desempenho das UN, mas também, manter um elevado nível de motivação das forças. Acreditamos que o tema em estudo será um contributo para o desenvolvimento da temática da avaliação de desempenho na Marinha e, sobretudo no CFZ. Será apresentado um guia para a implementação de KPI no CFZ de forma a introduzir esta ferramenta que, como já referimos, pode incrementar de forma exponencial o desempenho das diversas unidades.

Conclui-se que a abordagem de um tema, de certo modo pouco familiar, que usa ferramentas conceptuais um pouco diferentes das utilizadas no quotidiano desta fase da carreira profissional, constitui um desafio. Efectivamente, no que diz respeito às operações militares, a compreensão dos níveis que as forças têm de

manter para estarem operacionais e a percepção da forma como os comandantes motivam os seus homens para esse fim, constitui uma mais-valia para qualquer tipo de UN.

### **1.3 Objectivos da investigação**

O presente trabalho pretende identificar lacunas na avaliação efectuada nas UF determinando a melhor forma de implementar os KPI no CFZ e apresentando uma solução adequada, exequível e aceitável, sob os pontos de vista da organização, da formação e dos meios para esse fim.

Na condição de objectivos parcelares, foram definidos: criação de uma base de entendimento sobre a temática abordada, ou seja, criar uma boa harmonização conceptual que facilite o comum entendimento sobre os termos e significados que lhe são afins; explanar os conceitos necessários para a compreensão desta problemática; elaborar um estudo da evolução histórica dos tipos de KPI aplicados nas organizações civis observando a forma como estas se estruturaram e adaptaram a esta ferramenta; compreender a estrutura e metodologia de avaliação da Marinha com a finalidade de identificar a melhor forma de rentabilizar os métodos existentes em prol da operacionalização dos KPI. Para esta tarefa foi efectuado um levantamento sobre a estrutura do Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval (CITAN) e do CFZ. Por último, proceder à compilação de toda a informação recolhida criando um guia de implementação de KPI no CFZ baseado na teoria estudada, nos exemplos práticos de casos de estudo e na metodologia existente no CFZ para a avaliação das UN.

Deste modo, proceder-se-á ao enquadramento dos KPI na nossa organização e observar-se-á a melhor forma de nela aplicar este tipo de indicadores.

### **1.4 Problemas e questões de Estudo**

Mediante o enquadramento do tema proposto, importa enunciar a questão central (QC) à qual este trabalho procurará responder:

**Qual a melhor forma de operacionalizar os indicadores chave de desempenho no Corpo de Fuzileiros?**

Inerentes à questão central surgem as seguintes questões derivadas (QD), cuja resposta servirá de contributo para o seu esclarecimento:

- (QD1) Qual o estado da arte das doutrinas de avaliação de desempenho?
- (QD2) Como são definidos e estruturados os indicadores chave de desempenho em outras organizações?
- (QD3) Como está a Marinha estruturada relativamente à metodologia de avaliação de desempenho das suas unidades operacionais?

Das questões derivadas, assumiram-se então as seguintes hipóteses:

- (H1) O estado da arte das doutrinas de avaliação de desempenho encontra-se bastante desenvolvido suportado em diversos modelos validados. Contudo, em Portugal, não são muitas as organizações que utilizam modelos de avaliação de desempenho, apenas se verificando a sua adopção de forma assertiva e consolidada em poucas organizações Portuguesas.
- (H2) Os indicadores chave de desempenho encontram-se consolidados em muitas organizações e foram criados com suporte nas doutrinas existentes. A estrutura dos mesmos assenta no efeito cascata sendo criados KPI a partir de objectivos gerais, convertidos depois em métricas de avaliação.
- (H3) A Marinha encontra-se bastante desenvolvida relativamente aos sistemas de avaliação das unidades operacionais. Estes assentam no cumprimento de listas de verificação de tarefas que concorrem para o cumprimento dos padrões de prontidão operacionais definidos.

## **2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo descreve-se a metodologia adoptada na condução do presente trabalho de investigação. No primeiro ponto descreve-se a estrutura do mesmo com uma breve introdução de cada capítulo da dissertação. De seguida, são identificadas as opções fundamentais seleccionadas para descrever o tipo de trabalho efectuado, e termina com um último ponto dedicado à recolha e análise de dados para justificar as opções tomadas ao longo do trabalho para dessa forma fundamentar e argumentar a hipótese apresentada.

### **2.1 Organização do trabalho**

Relativamente à estruturação deste trabalho, pretende-se seguir uma sequência lógica expondo primeiramente o problema, ou seja, a questão central e o que dela deriva, para em seguida apresentar-se a moldura teórica que envolve os conceitos em torno da temática. Por fim, apresentar-se-á a análise de discussão de resultados, a qual terá por base os fundamentos teóricos e os conhecimentos obtidos a partir da aplicação das técnicas de recolha de conhecimento.

Posto isto, este trabalho é apresentado em sete capítulos:

- (1) Introdução
- (2) Metodologia de investigação
- (3) Enquadramento Conceptual
- (4) Casos de Estudo sobre a implementação de KPI
- (5) Estrutura de avaliação na Marinha
- (6) Análise de discussão de resultados
- (7) Conclusões

No capítulo 1, Introdução, é contextualizado o estudo desenvolvido, são definidos os objectivos e identificados os problemas e as questões que deles derivam.

No capítulo 2, Metodologia de investigação, são apresentadas as opções fundamentais para a realização do trabalho, um ponto dedicado à estrutura do mesmo e outro abnegado à forma da recolha e análise de dados para a fundamentação da proposta final.



No capítulo 3, Enquadramento Conceptual, é feita a revisão bibliográfica, sobre o estado da arte, e desenvolvidos temas relacionados com a temática da avaliação de desempenho onde é explorada a doutrina dos indicadores chave de desempenho.

No capítulo 4, Casos de estudo sobre a implementação de KPI, são apresentadas organizações que utilizam esta ferramenta como instrumento de avaliação de desempenho. Neste capítulo é explanado o processo de adaptação das organizações à implementação dos KPI como metodologia de medição do seu desempenho. Aqui podemos verificar a metodologia utilizada para a implementação e verificar a diversidade de organizações que abraçaram esta doutrina.

No capítulo 5, Estrutura de avaliação da Marinha, são estudadas as metodologias de avaliação de desempenho do CITAN, encarregue de avaliar as UN superfície atribuídas à Flotilha e a metodologia utilizada pelo CFZ. Aqui é feito o enquadramento do que se devia fazer, com base nos documentos promulgados e o que se faz relativamente à avaliação das diferentes UN.

No capítulo 6, Apresentação e análise de resultados, são apresentados os resultados que deste estudo advêm, com as respostas às questões derivadas. Para além disso, é proposto um guia de implementação deste instrumento de avaliação de desempenho, que inclui um conjunto de etapas consideradas essenciais e que portanto devem ser seguidas.

No capítulo das conclusões são apresentadas as conclusões, recomendações, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

O seguinte diagrama representa a estrutura do trabalho de investigação proposto e a articulação das suas diferentes fases, com base num diagrama proposto por D'Oliveira (2007).

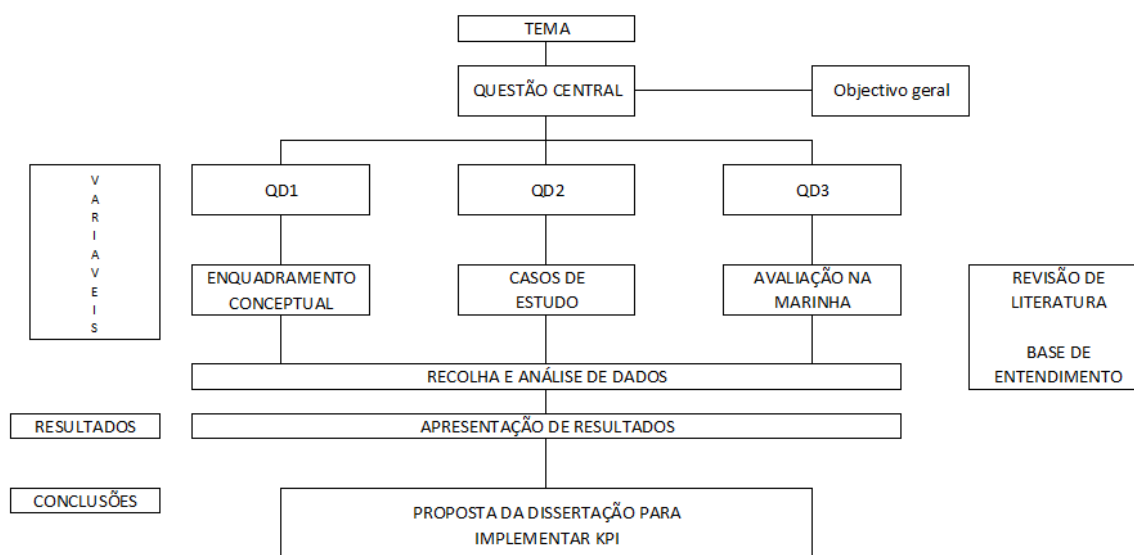


Figura nº 1, Estrutura do trabalho de investigação. (adaptado de D’Óliveira, 2007)

## 2.2 Opções Fundamentais

De acordo com Carvalho (2009), “o método refere-se à especificação dos passos que devem ser dados, em certa ordem, para alcançar um determinado fim” (p. 83). Como tal, não se pretende que os resultados obtidos advenham do acaso, mas sim de um caminho previamente traçado com objectivos concretos.

Num trabalho de investigação Científica podem ser adoptadas algumas formas para se obter informação. Esta dissertação pode considerar-se um estudo exploratório, do tipo aplicado, aquisição de novos conhecimentos para a nossa organização, através do método científico dedutivo, partindo do geral para o particular (D’Oliveira, 2007). Desta forma, explorou-se uma determinada realidade que não é aplicada na nossa organização. O principal objectivo definido inicialmente, foi a aplicação desta temática numa organização militar o que, até ao momento, nunca foi feito desta forma. Tendo em conta que um dos objectivos do trabalho passou por criar uma base de entendimento sobre o tema, com o intuito de aprofundar os conhecimentos, existiu a necessidade de recorrer à consulta de inúmeras fontes que tornou o trabalho um pouco descritivo. Porém, este cruzamento fez com que o trabalho se apresentasse mais completo. Primeiramente descreveu-se a temática, e posteriormente a forma como será possível o seu emprego na nossa organização. De acordo com Hérbert, Goyette & Boutin (2008) existem vários de métodos de investigação; o método utilizado neste trabalho encontra-se associado ao paradigma interpretativo, pois

considera-se que o resultado final foi obtido através duma interpretação. Tendo em conta a natureza desta dissertação, que implicou uma interpretação pessoal, baseada em entrevistas e num estudo aprofundado da temática. Foi utilizada uma abordagem qualitativa (D'Oliveira, 2007). De acordo com Fortin, uma abordagem deste tipo “investiga «com» e não «para» as pessoas de interesse” (2009, p. 148).

### **2.3 Recolha e análise de dados**

A recolha de dados para a presente dissertação foi efectuada através da utilização de três ferramentas: análise documental, pesquisa de fontes abertas e entrevistas.

Numa primeira fase, foi feita a recolha e análise documental, da literatura nacional e internacional disponível sobre a temática. Foram então analisados trabalhos de carácter científico, publicações militares, artigos de publicação periódica, entre outros. Esta análise teve o intuito de esclarecer conceitos de modo a explicar no trabalho, de forma resumida, o estado da arte deste tema e sua importância quando implementado numa organização. Assim, foi possível obter uma melhor compreensão da temática, permitindo elaborar as questões de estudo deste trabalho. De acordo com Hébert, Goyette & Boutin a análise de dados é uma “espécie de análise de conteúdo que incide sobre documentos relativos a um local ou a uma situação” (2008, p. 143). Uma segunda fase de recolha de dados, passou por elaborar entrevistas com o objectivo de recolher informações dos especialistas na área, adquirindo experiências pessoais, opiniões e conhecimentos de facto. Estas entrevistas tiveram dois tipos de alvo, porém com objectivos semelhantes: Oficiais da Marinha Portuguesa ligados às estruturas de avaliação das UN operacionais e indivíduos pertencentes aos recursos humanos de empresas civis. Desta forma, foi possível obter conhecimentos de quem há vários anos está nas organizações estudadas e passou o seu *know-how* na área abordada. Isto fará com haja um maior entendimento sobre o que está definido pela doutrina e pelo que se executa nas diferentes organizações. Relativamente ao método usado para as entrevistas, definidas por Haguette (1997) citado por Quaresma como um “processo de interacção social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objectivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (2005,

p. 72). Neste trabalho será adoptada a entrevista do tipo semi-estruturada, pois combina perguntas abertas<sup>1</sup> e estruturadas<sup>2</sup>. Desta forma, foi architectado um conjunto de questões, previamente definidas, mas num contexto informal, para servir de guião e de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista. “Utiliza-se um guião com as grandes linhas dos temas a explorar, sem indicar a ordem ou maneira de colocar as questões (Fortin, 2009, p. 247). Como já foi referido anteriormente, as entrevistas foram direccionadas a entidades relevantes no que à temática desta investigação diz respeito. Procurou-se não limitar as entrevistas a elementos pertencentes ao CFZ, estendendo-se as mesmas aos Oficiais de Marinha. A intenção foi perceber a sua perspectiva relativamente aos métodos de avaliação de desempenho da organização e à implementação dos KPI numa organização militar. Através deste método, tenciona-se que o trabalho fique mais completo e robusto, visto possibilitar a análise e comparação de diversas perspectivas, direccionadas para a realidade do CFZ.

A terceira fase consistiu na análise de todos os dados recolhidos para se perceber quais as tendências subjacentes às metodologias existentes. Para além disso, e através das entrevistas efectuadas, procurou-se compreender o ponto de vista dos elementos abordados sobre qual o caminho a tomar na evolução da avaliação de desempenho no CFZ.

Depois de cumpridas estas fases e analisados os resultados, serão deduzidas as conclusões do trabalho, Estas constituirão agrupamentos baseados no conhecimento adquirido através do estudo da temática e do seu cruzamento com os saberes adquiridos a partir de entrevistas e análise documental.

---

<sup>1</sup> **Entrevista aberta:** Este tipo de entrevista atende principalmente finalidades exploratórias, em que o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem a liberdade para discorrer sobre o tema sugerido. Este tipo de entrevista utiliza-se quando o entrevistado pretende explorar amplamente uma determinada questão. A interferência do entrevistador é a mínima possível e este deve assumir uma postura de ouvinte.

<sup>2</sup> **Entrevista estruturada:** Este tipo de entrevista são elaboradas mediante um questionário totalmente estruturado, em que as perguntas são previamente formuladas e existe o cuidado de não desviar das mesmas. (Quaresma, 2005).

### **3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL**

O presente capítulo almeja responder à questão derivada nº 1 – Qual o estado da arte das doutrinas de avaliação de desempenho? Para tal, ir-se-á analisar a evolução dos sistemas de medição de desempenho organizacional com o objectivo de perceber a sua importância e o seu relacionamento com os KPI. Assim sendo, serão apresentados os conceitos associados às temáticas referidas anteriormente com o intuito de normalizar conceitos e padronizar definições.

#### **3.1 Desempenho organizacional**

A melhoria de avaliações internas com o objectivo de aumentar o desempenho organizacional, tem vindo a ser um factor preponderante para a obtenção de dados fidedignos no que respeita ao desempenho dos colaboradores. Com a globalização e as novas tecnologias de informação, PME iniciaram uma disputa frente aos grandes pólos empresariais, pois passaram a apresentar dados à distância e novidades no mercado através da internet (Godoy, 2009).

Segundo Gonçalves, “Uma organização não se deve limitar a recolher e a analisar dados sobre o seu desempenho, deve utilizar a sua medição na gestão corrente” (2002, p.1). Partindo da citação deste autor podemos afirmar que uma característica fundamental duma organização é a sua capacidade de medir o seu desempenho. Ao realizar com sucesso este processo, a organização fica com uma visão mais correcta do seu seio e, a partir daí, torna-se mais fácil a avaliação da sua eficiência tendo em conta as pessoas, programas e estruturas. Desta forma não basta atingir objectivos funcionais como a “eficácia para garantir a sua sobrevivência a médio e longo prazo, é necessário que estes objectivos sejam cumpridos, com a menor afectação de recursos possível – eficiência” (Ladeira, 2009, p. 7), Podemos asseverar que o desempenho é um dos principais focos de atenção de um gestor.

Nos tempos que correm, o grande passo no sentido de melhorar o desempenho organizacional surgiu com a implementação de sistemas de qualidade. Com estes sistemas as empresas são credenciadas e garantem o seu real valor e a sua operacionalidade. Consequentemente, a competitividade e a qualidade dos serviços no mercado aumenta. Estes sistemas de qualidade surgiram a partir das normas da *Internacional Organization for*

*Standardization*<sup>3</sup> (ISO) cujo objectivo era o estabelecimento de regras para definir um modelo de gestão de qualidade. Assim sendo, foram criados requisitos para o melhoramento de processos internos, aumento das potencialidades dos colaboradores e a constatação do grau satisfação de toda a envolvente da organização (Godoy, 2009).

“A melhoria do controle do desempenho é o novo desafio, seja na obtenção de dados confiáveis e representativos, seja no estabelecimento dos padrões de comparação e de desempenho.” (Godoy, 2009, p. 3). Podemos assim afirmar que o controlo de desempenho é uma prioridade para todas as organizações, independentemente da sua finalidade, pois estas necessitam de uma definição clara de quais os objectivos que devem ser alcançados, para dessa forma atingir melhores resultados. Para isso, existe a necessidade de definir quais os factores determinantes para o sucesso da organização, e fazer com que todos os colaboradores compreendam perfeitamente quais os objectivos e qual o seu grau de responsabilidade para com os mesmos. Para se verificar o cumprimento dos objectivos mencionados, existe a necessidade de efectuar uma avaliação consistente, quer dizer, verificar-se se os mesmos foram ou não atingidos e com que níveis de proficiência foram alcançados. Segundo Roldão (1998), “avaliar o seu desempenho, consiste em avaliar o comportamento da função multiobjectivo tendo em atenção as restrições inerentes ao espaço de soluções possíveis” (p. 6). Muitos estudos foram realizados com objectivo de melhorar os instrumentos de avaliação de desempenho. Segundo Arvey & Murphy (1998) o desempenho organizacional dos colaboradores deve ser mais do que apenas uma execução de tarefas atribuídas e envolve um determinado número significativo de actividades relevantes para a organização. Ao longo dos anos, muitos critérios de avaliação de desempenho foram aplicados. O objectivo foi sempre o mesmo, a mensuração do desempenho dos colaboradores. Segundo Welbourne, Johnson & Erez (1998) e Caldeirinha (2009), a avaliação de desempenho tem vindo a

---

<sup>3</sup> A expressão ISO foi fundada em 1947, em Genebra, com o intuito de normalizar os sistemas de qualidade relativamente aos produtos e serviços prestados pelas organizações. Estas normas estabelecem requisitos mínimos para dessa forma melhorar, entre outros aspectos, os processos internos e a satisfação do cliente no que ao serviço prestado diz respeito (Godoy, 2009). Neste momento cerca de 157 países têm presentes as este tipo de normas. Em Portugal a norma em vigo é a ISSO 9001:2008, termo homologado nº 406/2008 que resulta da revisão NP EN 9001:2000 (edição 2).

sofrer uma atenção crescente nos últimos anos, dada a utilidade desta ferramenta na gestão das organizações. Os autores Motowidlo, Borman & Schmit, durante a enumeração da teoria de desempenho organizacional, afirmaram que este está “relacionado com o comportamento e é permissível ser avaliado de forma multidimensional” (1997, p. 75).

Um aspecto importante a ter em consideração para que a avaliação de desempenho seja eficaz, é compreender a razão da existência do sistema de avaliação (Chainca, 2008). De acordo com Longenecker & Nykodym (1996), citado por Chainca “É fundamental que avaliadores e avaliados entendam qual o valor acrescido da avaliação do desempenho” (2008, p. 2). Isto é fundamental pois existe a necessidade do avaliador não olhar para a sua tarefa como um aspecto meramente burocrático, mas sim um processo que visa a motivação e o melhoramento do desempenho dos seus colaboradores. Quando bem conduzidas as avaliações, estas podem atingir um número de benefícios para todas as partes, a organização, o gestor e o avaliado (Prata, 2009). Desta forma podem ser estabelecidos níveis de desempenho e *benchmark* por departamentos ou funções, identificar formas de melhorar o desempenho individual e colectivo, definir objectivos claros para o futuro, avaliar o potencial de todos e estabelecer meios para atingir e aumentar a motivação (Prata, 2009).

Segundo Ladeira (2009), quando se trata da avaliação de uma organização é obrigatório ter em conta as análises de resultados, o que sugere que podemos identificar a qualidade do desempenho através dos resultados alcançados pela organização. Por norma, existe alguma dificuldade em expressar esse resultado num número, o que torna necessário que o desempenho organizacional esteja associado a um sistema de avaliação que proporcione informação relativa ao grau de sucesso, tendo em conta os objectivos traçados. Segundo Anthony (1998) citado por Ladeira, “os sistemas de avaliação de desempenho têm por objectivo a implementação estratégica” (2009, p. 21). Estes sistemas são desenhados a partir de indicadores de desempenho que representam a estratégia da organização e visam o acompanhamento do grau de implementação estratégico da mesma.

Pode assim concluir-se que avaliar o desempenho de um indivíduo ou organização é uma técnica fundamental de gestão que tem como principal objectivo o melhoramento do desempenho, tanto colectivo como individual

com o intuito de atingir os objectivos predefinidos. Para que um sistema de avaliação seja eficaz é necessário que os objectivos sejam claros e quantificáveis, tanto para os indivíduos como para os departamentos. Assim, medir-se-á com eficiência o desempenho destes para o sucesso da organização (Caldeirinha, 2009). Referidas que foram as avaliações do desempenho organizacional e as especificidades da avaliação, importa agora analisar as metodologias de medição de desempenho que sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade.

### **3.2 Medição do desempenho organizacional**

O ser humano está constantemente a ser avaliado e obrigado a melhorar o seu desempenho para corresponder, da melhor forma, dentro sociedade que o envolve (Almeida & Marçal, 2004). Dentro de uma organização isto acontece de forma semelhante, os seres humanos são os colaboradores e a sociedade são os chefes e gestores que os avaliam.

Segundo Attadia & Martins (2003) a medição de desempenho pode ser dividida em duas grandes fases. A primeira começa em 1880, e dura cerca de um século, em que o real foco das medidas de desempenho eram centradas na parte financeira e na produtividade. A segunda fase, que dura até aos dias de hoje, encara as medidas de desempenho de forma abrangente para dar resposta à competitividade tanto a nível interno como externo. Segundo Neely (1998), a segunda fase pode ser desdobrada em duas fases. A primeira era a época da “miopia da medição” de desempenho. Aqui as organizações encaravam de forma errada esta ferramenta medindo coisas erradas. A segunda fase é chamada a fase da “loucura da medição”. Aqui, as organização desejavam conseguir medir tudo. A medição de desempenho é uma temática bastante discutida e de difícil definição.

A seguinte imagem retrata a evolução dos estudos efectuados na área da medição de desempenho:



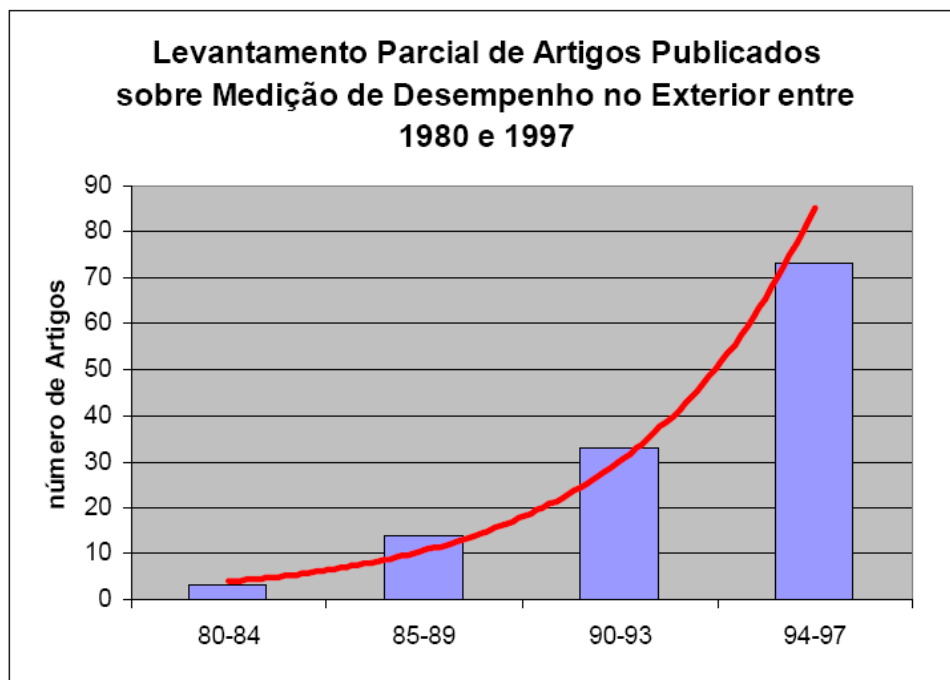


Figura nº 2, Evolução dos artigos sobre medição de Desempenho (Pandolfi, 2005, p.25)

Segundo Neely (1998), “um sistema de medição de desempenho permite decisões e acções com base em informações fidedignas porque é quantificada a eficácia e eficiência das acções passadas” (p. 5). Porém, para Neely, Gregory & Platts (1995), a medição do desempenho é vista como um “processo de quantificar uma acção, na qual a medição é o processo de quantificação da eficiência e eficácia”. A medição de desempenho fornece assim dados para gerir e controlar várias actividades, como também, influenciar as decisões, as quais são um instrumento muito valioso no processo de mudança e melhoramento duma organização. Segundo Gonçalves, “uma organização não se deve limitar a recolher e a analisar dados sobre o seu desempenho. Deve utilizar a sua medição na gestão corrente” (2002, p. 1). Qualquer organização de topo tem de possuir como característica predominante a capacidade de medir o seu desempenho, pois o seu sucesso depende disso mesmo. Ao realizar este exercício é criada uma perspectiva muito importante sobre o estado actual da organização. Este tipo de medição, vai ao encontro não só dos colaboradores, como também das técnicas utilizadas, processos, programas e estruturas. Os resultados obtidos não podem ser apenas analisados para verificar quais as lacunas da organização, devem ser utilizados para melhorar e

redireccionar a estratégia com vista a alcançar uma maior eficácia e eficiência (Gonçalves, 2002).

Medir o desempenho permite definir quais as metas que devem ser atingidas e dessa forma monitorizar a progressão e antecipar possíveis desvios ou atrasos. Através da medição de desempenho um comandante ou um gestor aumenta a sua capacidade de tomada de decisão visto ter informações necessárias nesse sentido. Segundo Bond citado por Gonçalves (2002), “não é fácil conceituar a medição de desempenho, devido ao facto deste conceito envolver uma estrutura lógica, através dos equipamentos, pessoas e o armazenamento de informações” (2002, p. 1). Segundo este autor, não é fácil criar um sistema de medição de desempenho, pois uma má gestão pode levar a graves problemas na organização. Segundo Rummier & Brache (1994), referenciado por Oliveira & Leone (2008), só existirá um sistema de medição de desempenho credível se for apoiado em indicadores associados aos objectivos organizacionais e esses produzirem informação que possa contribuir para melhorar a qualidade de decisões futuras. Neste sentido, pode afirmar-se que sem indicadores não é possível avaliar o desempenho de uma organização e dessa forma identificar as suas deficiências, uma vez que, se não existirem objectivos a serem alcançados a motivação e os processos de melhoramento são limitados.

Assim, pode dizer-se que se não existirem avaliações contínuas e mensuráveis torna-se impossível determinar qual o ponto de situação duma organização e de que forma o podemos melhorar. Kaplan & Norton (2001) afirmam que se o desempenho de uma empresa ou instituição não for medido, também não pode ser gerido. Para se atingir o sucesso dentro de uma organização não é suficiente definir qual a estratégia que deve ser seguida mas ao mesmo tempo definir se o plano traçado está a ser seguido e se os objectivos parciais estão ou não a ser atingidos de acordo com o planeamento. Este torna-se assim o principal objectivo da medição de desempenho.

O processo enunciado ajuda os chefes e gestores a tomar decisões, a redireccionar o seu planeamento e a definir tanto os pontos fortes como pontos fracos tornando assim a organização mais transparente. (Oliveira & Leone, 2008). Desta forma, os gestores monitorizam o desempenho dos seus colaboradores, fazem melhorias nos pontos menos bons e aperfeiçoam os

pontos mais fortes. Isto só é possível através de indicadores que possibilitam o diagnóstico destes problemas. Segundo Oliveira & Leone (2008) podemos enumerar os principais motivos para uma empresa medir o seu desempenho: controlar as actividades, alimentar o sistema de recompensas, controlar o planeamento, criar, implementar e conduzir estratégias competitivas, identificar desvios e verificar se o objectivo organizacional está a ser cumprido. Segundo Oliveira & Leone (2008), a “medição de desempenho é importante, pois melhora a comunicação dentro da empresa fazendo com que os gestores implementem medidas estratégicas e operacionais para maximizar o desempenho dos processos e auxiliar na identificação das causas dos problemas”. (2008, p. 122).

Podemos declarar que para a uma organização militar tudo isto pode ser aplicado e daí retirar-se muitos proveitos da sua implementação. Qualquer comandante necessita de verificar o desempenho da sua UN e, para isso, carece de ferramentas para poder medir qual o estado da sua força e se está a acompanhar a direcção estratégica definida para a mesma. Necessita então de ter argumentos fidedignos, e não opiniões sem fundamento, que possam prejudicar o treino e desenvolvimento das forças ou UN. Conclui-se então que sem um bom sistema de medição de desempenho não existe a possibilidade de detectar deficiências ou adaptar os objectivos, tendo em conta a evolução apresentada no desenrolar das suas acções e, ao mesmo tempo, será impossível determinar se um grupo de trabalho está bem preparado e com o plano de treino adequado, tendo como referência os objectivos definidos para o mesmo.

Para se poder medir o desempenho de um indivíduo é necessário que os critérios de avaliação estejam interligados tendo em conta a função desempenhada (Prata, 2004). Segundo Prata (2009), é possível identificar quatro tipos de sistemas de avaliação conforme se focalizem mais nas pessoas, nos seus comportamentos, no contexto ou nos resultados:

Foco nas pessoas – Este tipo de avaliação utiliza escalas de traços ou atributos de personalidade. Aqui existe particular atenção quando se trata de emitir opiniões ou fazer julgamentos de personalidade num processo de gestão e avaliação de desempenho. Isto não é só inútil como pode gerar conflitos e não levar ao objectivo último, a avaliação do desempenho.

Foco nos comportamentos – Em alternativa ao foco nas pessoas, desenvolveu-se vários tipos de escalas para medir o desempenho comportamental dos colaboradores.

Foco no contexto – Alguns sistemas são feitos a partir de escalas em que os colaboradores são comparados e hierarquizados do melhor para o pior. Aqui a avaliação do desempenho é feita de uma forma global sem que haja critérios de escolha.

Foco nos resultados – A avaliação de resultados pode fazer-se com padrões de desempenho estabelecidos pela organização ou por comparação dos objectivos estabelecidos para a data.

A focalização nos padrões de desempenho tem vindo a ser utilizado por algumas empresas. Desta forma, são definidos os níveis de produção, com base em níveis históricos que servem de padrão para os colaboradores, sendo assim criada a possibilidade de comparar a evolução em determinados períodos de tempo (Prata, 2009).

Segundo Gonçalves (2003), medir o desempenho é uma tarefa bastante complexa visto poderem ser usadas variadas métricas com os mais distintos objectivos. Nos dias que correm, a sobrevivência de qualquer organização está totalmente dependente da sua capacidade para efectuar medições sucessivas e eficazes do seu desempenho. “Quem não o fizer, não será flexível, não se adaptará à mudança constante e rapidamente chegará ao fim” (Gonçalves, 2003, p. 1). Segundo Neely (1998), as medidas de desempenho, independentemente do modelo adoptado, devem ser de carácter prático, de simples compreensão, análogas às actividades, úteis e fáceis de serem implementadas. Autores como Norton & Kaplan (2001) e Neely (1998) afirmam que a medição correcta do desempenho leva a uma melhoria contínua da organização, pois desta forma avalia-se se os métodos de trabalho alcançam os objectivos propostos pela estratégia da organização. Segundo Attadia & Martins (2003) a medição de desempenho pode ajudar em diversos factores, tais como a avaliação do desempenho actual da organização, como está

configurada a situação actual; avaliação das medidas a serem tomadas para atingir os objectivos. Logo, “medidas de desempenho são sinais vitais da organização” (Hronec, 1994, p. 5), pois dão a entender aos colaboradores se o caminho adoptado é o mais correcto.

Segundo Attadia & Martins (2003) existem mais de 20 sistemas de medição de desempenho para poder dar resposta à competitividade existente no ambiente comercial. A tabela seguinte apresenta os principais modelos de medição de desempenho considerados por Attadia & Martins (2003).

MODELO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
<i>Performance Measurement Matrix (Keegan, 1989)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de desempenho internas e externas, financeiras e não financeiras.</li> <li>- Medidas de desempenho ligadas à estratégia</li> </ul>
<i>SMART – Performance Pyramid (Cross e Linch, 1990)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa.</li> <li>- Medidas de desempenho desdobradas da estratégia da empresa</li> </ul>
<i>Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992, 1996)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas.</li> <li>- Relação causa e efeito entre as perspectivas reflecte a estratégia.</li> </ul>
<i>Integrated Performance Measurement System (Bititci, 1997)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desdobramento estratégico para o negócio, unidade de negócio, processos e actividades gerais medidas considerando os requisitos dos <i>stakeholders</i>, monitoramento externo, objectivos e medidas de desempenho.</li> </ul>
<i>Performance Prism (Neely e Adams, 2000)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de desempenho da satisfação dos <i>stakeholders</i></li> <li>- Comunicação estratégica</li> <li>- Abordagem pela gestão de processos de negócio</li> </ul>

Tabela nº 1 – Principais propostas de Modelos de Medição de Desempenho (Adaptado de Attadia & Martins, 2003, p.38)

Um dos sistemas mais conhecidos e mais aplicados no meio empresarial é o *Balanced scorecard* (BSC), proposto por Kaplan & Norton (2001) que é

baseado em quatro perspectivas fundamentais, as financeiras, os clientes, a aprendizagem interna e o crescimento organizacional. O BSC é uma técnica que visa a integração dos principais indicadores de desempenho existentes numa organização com o intuito de estabelecer objectivos alcançáveis (indicadores) para os diferentes cargos dentro de uma organização com fins claramente definidos. A Marinha tem vindo a utilizar esta ferramenta há alguns anos. Segundo Norton & Kaplan:

“O BSC é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem depreciar o desempenho passado, sob quatro perspectivas diferentes. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma organização em objectivos e medidas tangíveis. As medidas externas, representam o equilíbrio dos objectivos entre os diversos indicadores, e as medidas internas do equilíbrio dos processos críticos do negócio” (2001, p. 36).

Desta forma podemos afirmar que o BSC é um sistema de avaliação de desempenho que tem como princípio o estabelecimento de indicadores e metas relacionadas com os objectivos da organização. Para que os chefes de uma organização possam definir quais os indicadores a serem implementados, devem usar este método que tem como principal função, o estabelecimento de medidas derivadas da estratégia definida.

Chiavenato (1999), descreve as etapas das organizações no decorrer do século XX identificando três fases distintas pelas quais as organizações se desenvolveram. A primeira, que vai desde 1900 a 1950, pode caracterizar-se por rígida, inflexível e piramidal. Esta fase manteve-se até pouco depois do final da segunda guerra mundial. Posteriormente, entramos na era da industrialização onde predomina uma estrutura mista, dando muita importância à departamentalização dos produtos e serviços. À terceira fase dá-se o nome de era da informação que surgiu após 1990. Na última era as organizações caracterizam-se por flexíveis, ágeis e descentralizadas. Na era industrial, eram utilizados índices financeiros e de produtividade para medir o desempenho das organizações. Neste momento, os executivos necessitam de muito mais para poder avaliar o real desempenho da sua organização. (Olive, Petri, Roy & Roy, 2003)

A ideia base do BSC é definir uma estratégia que possa ser visualizada num mapa para que seja possível alinhar todos os processos tendo em conta os objectivos definidos. BSC pode ser definido como uma ferramenta de comunicação e ser usado em diversas actividades de qualquer natureza. (Olve et al., 2003). Pode assim definir-se o BSC como um sistema de medição de desempenho associado a um sistema de gestão estratégico. Este sistema auxilia nas tomadas de decisão, pois junta os indicadores chave e demonstra qual o nível de desenvolvimento que a organização atravessa. Pode assim concluir-se que a importância do BSC está na interpolaridade entre o planeamento estratégico e os trabalhos desenvolvidos na organização com vista a visualizar o estado da mesma. Vejamos o seguinte exemplo: Vamos definir que o nosso BSC seria o aumento da qualidade de serviço. A forma para medir a qualidade de serviço seria através da satisfação do cliente. Este seria assim considerado o indicador estratégico da organização. Para os departamentos podem ser considerados como indicadores, a qualidade do serviço prestado. Para os indivíduos, podíamos relacionar as reclamações à pessoa que prestou o serviço. Ou seja, através do indicador estratégico foram definidos os indicadores departamentais e individuais. Vejamos outro exemplo prático: Vamos definir como BSC o crescimento de negócio. O indicador corporativo ou estratégico seria o aumento do número de vendas e com isso o aumento da cota de mercado. Foi então definido que o indicador departamental seria o número de vendas efectuado num determinado período de tempo. Para os indivíduos, seriam definidos como indicadores, o número de vendas efectuado por esse elemento. Pode assim concluir-se, que é possível começar a definir objectivos e KPI em níveis mais baixos partindo de um BSC da organização. Não menos importante é o início onde esse BSC é implementado. Pode perfeitamente ser definido um BSC a nível estratégico como também para um determinado departamento e partir daí elaborar indicadores de forma *Top down*<sup>4</sup>. Neste caso existiriam KPI direccionados apenas para alguns departamentos.

Apesar da existência de múltiplos artigos e diferentes perspectivas relacionados com a medição de desempenho, a medição da eficácia

---

<sup>4</sup> Os modelos de *Top Down* são caracterizados como exactos pois garantem a construção de apenas um conjunto de conceitos. Estes sistemas utilizam-se como técnicas para dar resposta a problemas gerais, partindo do todo com o intuito de atingir o específico.

organizacional é, de certa forma, difícil de mensurar devido à falta de critérios que definam, de uma forma clara, “o que deve ser medido e como deve ser medido” (Fernandes, 2008, p. 77). A avaliação da eficácia é feita com base em julgamentos pouco objectivos, devido ao facto de cada elemento não seguir critérios universais, o que conduz à impossibilidade de comparar os resultados obtidos em diferentes casos. Segundo Fernandes (2008) esta subjectividade resulta de dois problemas distintos: o primeiro está relacionado com o tipo de critérios de eficácia organizacional, o segundo está relacionado com a origem desses critérios.

Segundo Venkatraman & Ramanujam (1987) podemos definir que a eficácia organizacional é algo de extrema complexidade e bastante multidimensional pois está directamente relacionada com a gestão estratégica da organização. Podemos então afirmar que definir de forma universal a eficácia organizacional é difícil, visto existir uma diversidade bastante grande de organizações. Estas tendem a definir este conceito de forma diferente, utilizando vários critérios, dependendo do contexto do seu negócio. Devido a isso, os critérios de eficácia baseiam-se em considerações económicas, como por exemplo, a produtividade, a qualidade de serviço, serviço de entrega, entre outros (Fernandes, 2008). Para organizações públicas, existe uma dificuldade acrescida que não se reflecte nas organizações privadas. O último sector tem como finalidade última o lucro, o qual não pode ser utilizado nas organizações públicas (Cullen & Calvert, 1995). No caso do sector público, sempre que existir uma clara noção dos objectivos específicos da organização, estes devem ser medidos pelo grau de cumprimento dos mesmos. Dessa forma podemos estar a avaliar o grau de eficácia com que a organização atinge os objectivos definidos. Cameron (1978) defende que toda a avaliação de eficácia organizacional deveria incluir critérios apropriados e universais. Muitas vezes o que acontece é que são usados indicadores de eficiência para avaliar a organização. Estes critérios de eficiência, por norma, não são suficientes para aferir o sucesso organizacional (Fernandes, 2008). Podemos inferir que deve existir uma eficiência no uso dos recursos disponíveis, como também uma demonstração de eficácia do uso dos mesmos para que se atinja o sucesso.

Segundo Conceição, Durão & Santos, (1998), o uso de KPI é uma técnica bastante útil para a avaliação da eficácia organizacional, pois esta combina o



facto do objectivo ter sido atingido e a capacidade de medir com que eficiência o mesmo foi alcançado. Cameron (1978) defende existir uma grande dificuldade em definir, de forma simples e correcta, objectivos mensuráveis. Este autor enumera mais duas dificuldades relacionadas com a medição da eficácia organizacional: a primeira está relacionada com o cepticismo gerado à volta da avaliação dos colaboradores e a segunda, a maior preocupação que existe em ser muito eficiente do que por vezes eficaz. Segundo Fernandes (2008), “as organizações que se inserem na dimensão racional de eficácia, são organizações burocráticas profissionais cuja estrutura é descentralizada” (p. 86), ou seja, neste tipo de organizações o poder está diluído o que influencia de forma positiva o modelo de gestão.

Fazendo uma retrospectiva do que foi apresentado, podemos concluir que os sistemas de medição de desempenho devem ser concebidos e aplicados com o objectivo de suportar o sucesso organizacional, garantindo que possíveis desvios sejam sempre visualizados e corrigidos. Contudo, a medição da eficácia organizacional é uma tarefa difícil de realizar com critérios sustentados, devido à sua subjectividade. Esta observação conduz-nos à conclusão de que os sistemas de medição de desempenho devem estar sempre interligados com os objectivos da organização e com todos os que influenciam o desempenho organizacional. Este sistema deve conter um conjunto de medidas que reflectam a organização como um todo, não esquecendo nenhuma das partes, pois todas influenciam o desempenho organizacional (Hronec, 1994).

Uma forma de medir o desempenho pode ser realizada através da introdução de KPI na organização. Assim, garante-se o comum entendimento dos colaboradores no que trata dos sistemas de medição de desempenho e do direccionamento estratégico definido pelos chefes da organização. Através desta ferramenta, torna-se possível a transformação dos objectivos em métricas que clarificam qual o *end state* organizacional, quer para com os colaboradores, quer para com os diferentes grupos de trabalho.

### **3.3 Indicadores Chave de Desempenho**

Um KPI está sempre fortemente embebido numa organização e deve ser concebido com o intuito de afectar os factores críticos de sucesso. Segundo

Parmenter, KPI representam “um conjunto de medidas centradas nos aspectos de desempenho organizacional, que são as mais críticas para a corrente e o sucesso futuro de uma organização” (2007, p. 2). Pode afirmar-se que estes elementos irão definir a forma como a organização é avaliada, tendo em conta os elementos críticos definidos para a mesma. KPI são estratégias cuidadosamente planeadas e implementadas de modo consistente, com o intuito de maximizar o sucesso de uma instituição (Peterson, 2006). Para Pandolfi (2005), um sistema de KPI é composto por três fases. A primeira é a selecção de um conjunto de factores que possam ajudar o gestor a avaliar qual o estado da organização. Na segunda, juntam-se os relatórios de avaliação para verificar quais desses indicadores sofreram maior declive nas últimas avaliações. A última fase consiste na passagem de uma mensagem simples para os colaboradores que incida nos pontos onde se deve aplicar um maior esforço. Esta abordagem é elaborada com o objectivo de filtrar informações desnecessárias e fixar apenas os pontos onde deve existir um melhoramento.

Os KPI são métricas utilizadas para quantificar os objectivos pois, esta ferramenta mede e controla regularmente o desempenho duma organização. Um problema comum na medição dos KPI está relacionado com a complexidade em recolher dados para a definição de bons indicadores de desempenho. Segundo Anderson & Bergstrom (2009) podemos definir os KPI por categorias: Quantitativos – por norma são configurados para atingir metas financeiras; Qualitativos – que servem para auxiliar na medição de desempenho de matérias que não são quantificáveis, como por exemplo, a satisfação dos colaboradores dentro da organização; Direcctionados – Servem para atingir um objectivo mais específico. É elaborado um indicador de desempenho para atingir essa meta de uma forma mais rápida. *Actionable* – Estes têm o objectivo de promover mudanças rápidas durante um período limitado de tempo como por exemplo, a implementação de um sistema novo.

Nos últimos anos, os serviços financeiros, têm sido cada vez mais considerados o *core business* e colocados em destaque dentro das organizações. Isto só foi possível a partir do momento em que os gestores e chefes das organizações tomaram consciência da importância deste elemento no seio dos grupos de trabalho (Anderson & Bergstrom, 2009). Este facto levou à implementação de KPI que alinhados com a estratégia da organização

possibilitam o fornecimento, em tempo real, das informações financeiras para toda a cadeia de comando. Dentro deste tipo de departamento, os serviços financeiros, diferentes KPI podem ser implementados. Ao longo dos anos, diversos modelos de KPI foram desenvolvidos com o intuito de simplificar o desenvolvimento destas medidas, as quais têm o objectivo de tornar os KPI alinhados com a estratégia da organização. Posteriormente, esta ajudará a “recolher, analisar e reportar informações necessárias para o melhoramento do desempenho organizacional” (Anderson & Bergstrom, 2009, p. 7).

Os KPI podem ser elaborados com expectativas a longo e a curto prazo. A longo prazo podem ser destinados a manter determinados padrões que fazem parte do desempenho global da organização, como por exemplo, a diminuição de determinados erros internos. Esta medida é contínua e pode ser implementada a longo prazo. KPI a curto prazo podem significar mudanças rápidas nos objectivos organizacionais que devem ser alcançadas com alguma celeridade. Segundo Anderson & Bergstorn (2009), estas medidas não devem ser exageradamente utilizadas pois podem provocar confusão e gerar conflitos devido ao facto dos colaboradores poderem não entender o objectivo desse KPI, conduzindo ao não cumprimento dos objectivos principais que foram definidos para esse indicador. “Um KPI é uma ferramenta poderosa que deve ser devidamente definida, implementada, compreendida e aceite pela organização” (Anderson & Bergstorn, 2009, p. 8). Existe um velho ditado que diz “*what is not measured does not exist*” que, de acordo com Anderson & Bergstorn, aplica-se a todas as organizações. Tendo em conta a competitividade que existe hoje nos mercados, um KPI consistente, capaz de transmitir os valores da organização, é uma fórmula de sucesso para a mesma. Pode assim afirmar-se que medir o desempenho de uma organização é inevitável para se atingir o sucesso. Através dos KPI pode melhorar-se, de forma contínua, o desempenho dos colaboradores e dos grupos de trabalho tendo como base as linhas estratégicas definidas para a organização.

Esta medida permite uma fácil avaliação objectiva e, ao mesmo tempo, uma motivação para determinados objectivos que devem ser alcançados. Os comandantes e gestores das organizações, facilmente compreenderão a situação actual da organização e o tipo de treino a que se deve dar uma maior importância, tendo em conta as debilidades apresentadas. Assim sendo, é

criada uma motivação para os colaboradores, visto serem criadas metas para atingir segundo o objectivo definido para os mesmos. “KPIs são veículos de comunicação. Permitem que os altos executivos comuniquem a missão e visão da empresa aos demais níveis hierárquicos, envolvendo directamente todos os colaboradores na realização dos objectivos estratégicos” (Cavalcanti, 2009, p.27). Da mesma forma podem identificar-se deficiências e representar caminhos de melhoria para a organização. Assim, subsiste uma implementação estratégica com objectivos bem definidos que devem ser alcançados.

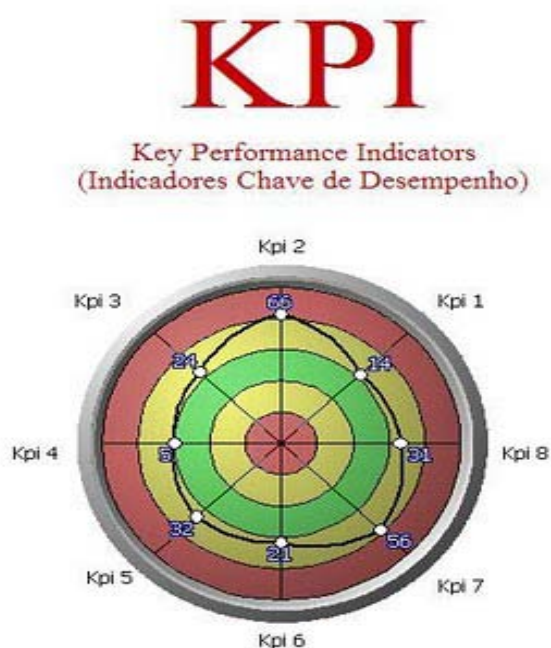


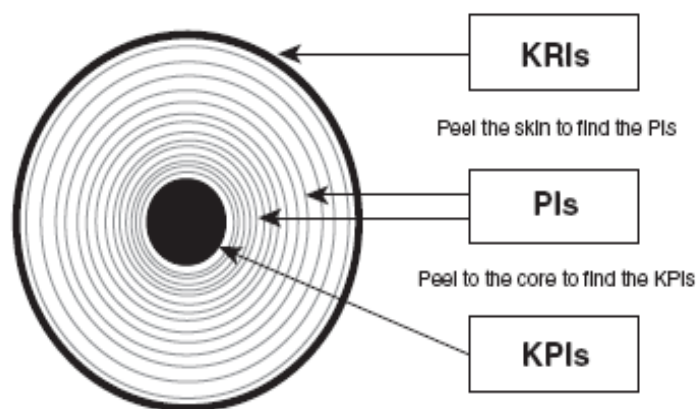
Figura nº 3 – Estado dos Indicadores chave de Desempenho  
(Retirado de [http://engenhariadeproducaoindustrial.blog.com/2010\\_01\\_01\\_archive.html](http://engenhariadeproducaoindustrial.blog.com/2010_01_01_archive.html)).

Para se poderem determinar bons KPI existem algumas questões que devem ser colocadas para que, em função da resposta, seja possível a criação de uma lista assertiva de indicadores adequados. Segundo Parmenter (2007), as questões são as seguintes: Qual é o objectivo da actual estratégia da organização? De que forma será possível determinar o sucesso? Quais as medidas que devem ser utilizadas para avaliar este sucesso? Se existia a possibilidade de haver consequências não pretendidas ao focar determinados KPI? Só depois de se responder a estas questões se torna possível determinar, de forma mais credível, quais os KPI que devem ser definidos para uma organização.

Segunda Peterson (2006) existe uma tendência de associar KPI às métricas financeiras. A comparação dos indicadores deve apontar qual a direcção que uma organização ambiciona seguir para alcançar os objectivos estratégicos definidos, seja qual for a sua natureza. O *Balanced Scorecard* é um método constantemente utilizado como base da criação das listas de KPI.

A grande ideia atrás dos KPIs é compilar dados técnicos e apresentá-los através de uma linguagem diferente a que damos o nome de KPI. Estes são projectados para transmitir sucintamente o máximo de informações possíveis. “Bons indicadores de desempenho são bem definidos e criam expectativas e acções dentro da organização” (Peterson, 2006, p. 7). Interpretamos, de acordo com a citação, que os KPI podem ser desenvolvidos com o intuito de criar um método de medir o real desempenho de uma organização e dessa forma criar motivação nos elementos da mesma, dando-lhes metas para atingir.

No início, estes indicadores estavam ligados apenas às métricas financeiras e a questões relacionadas com os negócios nas empresas. Contudo, os KPI começaram a ser usados como caminhos para atingir objectivos estratégicos de uma organização (Parmenter, 2007). Pode assim afirmar-se que os KPI têm de ser definidos pelos altos chefes e as suas equipas, pois serão eles que deverão direccionar o objectivo estratégico da organização e a forma pela qual está este a ser ou não atingido. Os KPI devem ser apresentados como taxas, proporções, médias ou percentagens, contudo são poucos os casos em que se apresentam KPI como números brutos (Peterson, 2006).



#### KEY RESULT INDICATORS

Figura nº 4 – Níveis dos *Key Result Indicator* (KRI), *Performance Indicator* (PI) e KPI (Parmenter, 2007, p. 2).

Muitas empresas trabalham com medidas erradas denominando incorrectamente KPI. Existem três tipos de medidas que podem ser adoptadas: indicadores chave de resultado (KRI, *key result indicator*), indicadores de desempenho (PI, *performance indicator*) e só depois aparecem os KPI que vão ser os responsáveis pelo aumento exponencial do desempenho numa organização. Muitas medidas de desempenho utilizadas pelas organizações são uma má combinação destes três tipos (Parmenter, 2007). Os KRI são indicadores que revelam como uma organização está a ser gerida e servem para avaliar a eficácia das decisões da gestão como um todo. Fornecem informações sobre o que foi feito até ao momento num determinado processo, identificando os resultados obtidos. Estas medidas são utilizadas a longo prazo e podem ser aplicadas como medidas financeiras ou lucrativas face ao cliente. Os PI, são valores que representam o desempenho de uma determinada área. Estes representam uma área mais específica para o sucesso ou execução da estratégia organizacional. Um exemplo muito simples é o crescimento da venda de um produto isolado numa determinada região. Este é um PI, mas não é crítico para o sucesso da organização. As vendas desse produto podem aumentar muito, mas todos os outros não. Logo, pode concluir-se que os PI são indicadores de desempenho de um sector da organização, ou seja, fornecem informações necessárias para que se determine o caminho a seguir para melhorar o desempenho operacional. Pode fazer parte dos factores críticos mas, isoladamente, apenas contribuem para sucesso da organização. Já os KPI são decisões de nível estratégico que visam o melhoramento do desempenho, ou seja, informam sobre o que realizar para aumentar o desempenho. O alcance destas medidas contribui de forma muito significativa para o sucesso da organização.

Podemos desta forma concluir que os KPI têm como finalidade a redução da complexidade do desempenho organizacional para uma pequena lista de KPI. Desta forma, estamos a tornar os objectivos organizacionais mais leves e de fácil interpretação. Este tipo de abordagem é usado por todos nós mas de um modo inconsciente. Por exemplo, quando vamos ao médico e ele nos mede a tensão arterial, o nível de colesterol, batimento cardíaco, índice de massa corporal, o médico está a avaliar os nossos KPI. Estes factores vão determinar

logo à partida o que pode estar menos bem com a nossa saúde. O objectivo dos KPI passa por fazer o mesmo, mas com organizações.

Os KPI servem para nos dar informações que nos ajudam a tomar decisões correctas, eles não medem realidades com perfeição, apenas verificam, de uma forma geral, qual o estado da nossa organização tendo em conta os factores críticos de sucesso considerados. Os KPI podem, também, servir para controlar o comportamento e as acções dos colaboradores. Neste caso, são usadas metas objectivas para que esses propósitos sejam alcançados. Tomando este exemplo, as recompensas e o reconhecimento são bastante usados para garantir a continuidade do trabalho e melhorar a motivação dos colaboradores.

Os KPI são métricas que necessitam de planificação e implementação consistente, a fim de otimizar o sucesso duma organização. Existe sempre a necessidade de procurar promover uma constante revisão dos aspectos mais importantes de modo a impulsionar a eficiência operacional. Assim, toda a organização deve proporcionar aos seus colaboradores a informação dos objectivos primordiais e das competências essenciais de cada um. Esta ferramenta de gestão permite avaliar os progressos em congruência com os objectivos traçados. Assim, todos os colaboradores visualizam e compreendem qual a situação actual, bem como o que se pretende de determinado grupo de trabalho.

De acordo com Parmenter (2007), a implementação e a utilização com sucesso dos KPI são determinadas pela presença de quatro pilares fundamentais:

- (1) Espírito de grupo entre todos os que influenciam o desempenho de uma organização.
- (2) Liberdade de acção para os baixos níveis ou escalões.
- (3) Integração de ferramentas de medição de desempenho.
- (4) Associação das medidas de desempenho integrada na estratégia da organização.

“Não se gere o que não se mede, não se mede o que não se objectiva, não se objectiva o que não se entende, não há sucesso no que não se gere” (Exército Brasileiro, s.d., p. 3). Para se alcançar o sucesso dentro de uma organização, em que existe especial atenção aos resultados, é essencial o uso de indicadores de desempenho para o auxílio da tomada de decisão. Para uma organização

militar ter sucesso é necessário um conjunto de indicadores de desempenho para verificar se a organização está no caminho correcto para atingir os objectivos que se propôs. (Exercito Brasileiro, s.d.)

Os indicadores de desempenho podem assumir duas finalidades: aferir resultados que estão relacionados com os objectivos da organização. Verificar se as actividades desenvolvidas vão ao encontro dos objectivos da organização.

Após a definição dos indicadores de desempenho, pode ser elaborada uma lista de KPI, fundamentais para a execução dos objectivos da organização. Se existir uma falha num destes pontos o sucesso da organização está comprometido. É a partir deste processo que são desenvolvidos os sistemas de medição de desempenho da organização.

Os sistemas de medição de desempenho não se limitam a medir mas estabelecer indicadores que possam aferir resultados, bem como monitorizar, orientar e introduzir a avaliação do desempenho organizacional, para assim apoiar nos processos de tomada de decisão. Os indicadores funcionam como ferramentas que conduzem a comportamentos desejados e dão aos colaboradores capacidades para atingir os objectivos da organização.

Segundo Neves (2009), os KPI podem ser desdobrados pelos três diferentes níveis de uma organização: Estratégico, tático e operacional. No caso das Forças Armadas, o tático corresponde ao operacional e o operacional ao tático.



Figura 5 – Níveis de decisão (Neves, 2009, p. 29)



O nível estratégico é aquele que tem uma visão a longo prazo dos acontecimentos e que representa um impacto mais significativo, profundo e duradouro sobre a organização. Os indicadores estratégicos, também conhecidos por *Business Intelligence*<sup>5</sup> (BI) são monitorizados pelos chefes e gestores de topo de uma organização e por norma estão limitados a cinco indicadores (Neves, 2009).

No nível tático o principal objectivo é traduzir as decisões estratégicas em acções efectivas e implementá-las pelos diversos departamentos da organização (Neves, 2009). As métricas ordinárias são medidas de um nível mais baixo que traduzem acções diárias. Estas são extremamente importantes pois viabilizam o processo *bottom-up*<sup>6</sup>. A grande vantagem dos indicadores neste escalão é a integração dos grupos de trabalho tendo em conta a estratégia traçada para os mesmos (Neves 2009).

No nível operacional os processos são direccionados com menor amplitude e focalizado o trabalho efectivo e não os processos administrativos. Neste nível são implementados planos específicos definidos pelo nível de decisão anterior ou seja, o nível operacional corresponde a um conjunto de partes do nível tático. Estes vão especificar o que deve ser feito para que cada etapa e cada acção se cumpra.

Para cada nível hierárquico devem definir-se KPI, fazendo com que todos os níveis da organização estejam cientes da visão, missão, e estratégia da mesma. Consequentemente podemos identificar o efeito cascata ou a conhecida árvore de decisão onde são apresentados os indicadores estratégicos, indicadores táticos e operacionais.

---

<sup>5</sup> O BI é um conceito que está para além da gestão organizacional pois visa integrar fluxos de gestão de processos, normalmente ligados a sistemas integrados de gestão da organização, às informações normalmente suportadas por dados históricos.

<sup>6</sup> Os modelos de *Bottom up* são caracterizados por analisar exemplos individuais e construir estruturas a partir dos casos identificados. Estes sistemas são utilizados como gerais, para a composição de problemas menores e dessa forma mapear-se os termos e variáveis em questões mais pormenorizadas, partindo das partes para se atingir o todo.

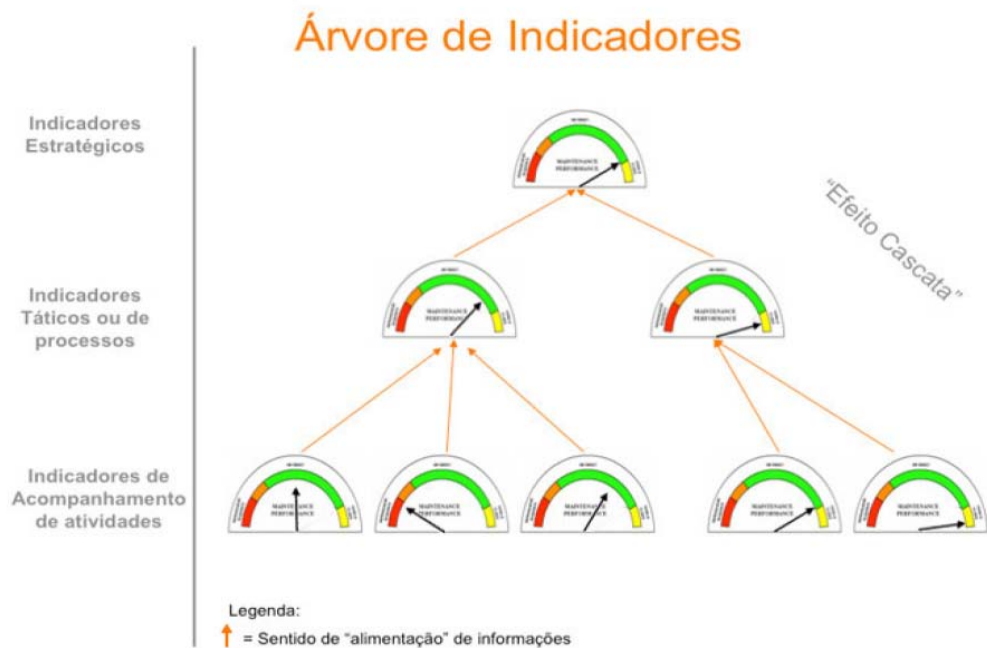


Figura nº 6 – Árvore de indicadores. (Cavalcanti, 2009, p. 31)

Todavia, o prestígio duma organização que se encontra estável no mercado com garantias de sucesso futuro deve o seu estado ao seu bem mais valioso, os colaboradores. São os colaboradores a força motriz de qualquer organização e é a eles que se deve o sucesso. KPI fornecem a capacidade de medir o desempenho organizacional e com isso identificar quais os processos que podem ser melhorados. Sendo assim, os colaboradores serão motivados a trabalhar mais e a produzir melhor. Para tal existe a necessidade de escolher apenas aqueles que estão relacionados com o nosso objectivo e os que são relevantes para aumentar o desempenho da organização. Desta forma, os KPI devem assentar em algumas características para que sejam identificados correctamente pelos colaboradores e definidos assertivamente pelas chefias das organizações. Um KPI de sucesso deve ser capaz de conter as aspirações estratégicas, táticas e operacionais da organização e deve ser fácil de visualizar e compreender. Nunca deve ser ambíguo e não deve entrar em conflito com outros KPIs, regras ou regulamentos de uma organização. Um KPI de sucesso também deve ser validado de forma contínua e, com o tempo, tornar-se numa das virtudes da organização auxiliando-a na construção dos seus valores e princípios orientadores. Um KPI de sucesso faz parte do DNA da organização e auxilia-a na execução das suas prioridades de curto e longo

prazo, garantindo que os colaboradores estão orientados e dedicam tanto tempo quanto possível nas actividades de maior valor.

Além disso, um KPI de sucesso é apoiado e incentivado pela administração. Não é mais difícil (ou mais fácil) que criar uma família, pois os filhos fazem o que os pais fazem e não o que os pais dizem. Premiar e punir a organização, em conformidade com o KPI, deve ser considerado como norma da organização. (Anderson & Bergstorn, 2009).

Por vezes, utiliza-se o termo KPI e indicadores de desempenho de uma forma errada. O que temos de ter presente é que um KPI é uma métrica, mas nem todas as métricas podem ser consideradas KPI. A grande diferença entre estes dois termos é que um KPI, como já foi referido anteriormente, reflecte a estratégia da organização, o objectivo para o qual existe, um indicador de desempenho é uma métrica que representa apenas uma medida de desempenho de uma determinada actividade (Eckerson, 2010).

Segundo Parmenter (2007) existem bons e maus KPI. Para este autor, definir o aumento de vendas como KPI não é correcto, pois não é claro qual o objectivo desta medida e que valor se pretende atingir. Se este aumento foi definido para um mês, quais as quantidades de vendas que terão de ser efectuadas para se atingir o objectivo definido? Este aumento está definido para unidades vendidas ou para um aumento de capital? As respostas a estas questões devem ficar claras para que o KPI funcione da melhor forma e atinja os objectivos para os quais foi criado.

Segundo Peterson (2006), antes de iniciar a implementação dos KPI no seio duma organização, existe a necessidade de familiarizar os colaboradores com os KPI, de modo a que se apercebam da importância dos mesmos. Assim, garante-se que todos percebem o real valor desta ferramenta de gestão e quais os objectivos inerentes à sua realização.

Para a implementação desta ferramenta existe a necessidade de responder a algumas perguntas básicas como, por exemplo: Qual o objectivo estratégico da nossa organização? Que empenhamentos existem para os diferentes colaboradores? Como é feita a avaliação dos diversos departamentos? Qual o método utilizado para a preparação e avaliação dos colaboradores? Estas perguntas devem ser respondidas por diferentes pessoas e departamentos com o objectivo de promover KPI específicos para áreas distintas (Peterson, 2006).

De acordo com Eckerson (2010) existem algumas características elementares a seguir no uso de KPI. Passo a enunciar algumas dessas características que o autor define como sendo as mais importantes na elaboração de KPI:

- KPI devem reflectir o objectivo estratégico: Reflectem e medem os factores criticos de sucesso de uma organização. Estes representam actividades, que quando executadas de uma forma correcta, garantem o sucesso da organização. Desta forma impulsionam os colaboradores a atingir determinados objectivos através de metas que têm de ser cumpridas.
- KPI devem ser definidos pelos chefes da organização: Só os chefes e gestores de topo de uma organização sabem quais os objectivos estratégicos definidos a curto, médio e longo prazo. Só eles podem determinar métricas para avaliar o desempenho organizacional. Contudo, podem pedir auxilio aos diferentes sectores para proporem qual a melhor métrica de avaliação da mesma, pois são estes os que melhor conhecem as especificações de cada área.
- KPI devem fluir ao longo da organização: Em qualquer grupo de trabalho existe um responsável. Este necessita de realizar reuniões de planeamento para definir e identificar quais os vectores chave do seu grupo. Devido ao facto de cada chefe basear os seus KPI através dos definidos pelos seus superiores, faz com que haja uma ligação dos diferentes níveis. Acaba por ocorrer o efeito “cascata”, pois existe um reflexo nos KPI dos baixos níveis organizacionais pois estes baseiam-se nos valores definidos pelos seus superiores.
- KPI são baseados em padrões mensuráveis: Só desta forma se consegue avaliar o desempenho de uma organização e medir onde se encontra o nível de desempenho do grupo avaliado.

- KPI são baseados em dados válidos: Antes de se iniciar a aplicação de um determinado KPI torna-se necessário determinar se a informação que existe sobre o elemento a ser avaliado é fidedigna e precisa. Se isso não acontecer terá de fazer-se um levantamento e análise de dados.
- KPI devem ser de fácil compreensão: Por vezes, um grande problema associado aos KPI é a quantidade. Se forem em demasia, eles perdem poder de atracção dos colaboradores, visto estes perderem-se e alterarem a sua atenção e não focarem os pontos chave desejados. De acordo Eckerson (2010) “uma organização deveria ter, na média, sete KPIs por usuário” (p.1). Mais do que isso torna-se complicado para os colaboradores poderem atender a todos eles com a mesma atenção. Para além disso, os KPI devem ser de fácil compreensão, todos devem ser capazes de calculá-lo e, principalmente, identificar quais as tarefas a executar para atingir as metas desejadas e melhorar o seu desempenho. Para isso existe a necessidade de efectuar vários treinos e reuniões para que o entendimento seja unânime.
- KPI são sempre relevantes: Para garantir que os KPI melhoram o desempenho de uma organização, estes devem manter-se actualizados e os seus resultados notoriamente e facilmente visíveis. Sempre que um KPI não obtém resultados ou está a ser ignorado, este deve ser reescrito ou reestruturado para manter a sua veracidade e dessa forma atingir os objectivos para os quais foi criado. De acordo com este autor, muitos KPI têm um ciclo de vida e produzem resultados incríveis. Com o passar do tempo podem perder o seu valor e têm de ser reestruturados. Algumas organizações realizam revisões dos seus KPI a cada 6 meses para que a eficiência dos mesmos se mantenha. Aqui existe a necessidade de ter em particular atenção esta afirmação, pois cada organização deve trabalhar e visualizar os seus resultados de forma a rentabilizar cada KPI. Contudo, as organizações devem adaptar-se às circunstâncias e actuar de acordo com as necessidades.

- KPI criam recompensas nos seus usuários: Desde os tempos primórdios que a recompensa faz parte dos seres humanos e a partir dessa podemos obter ainda melhores resultados. Citando Silva (2008, p.6) “O sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégica da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição pelo desempenho profissional e se destina a reforçar a motivação e produtividade”. Devido a isso é que existem as condecorações nas forças armadas, os benefícios fiscais a funcionários do estado, prémios de jogo a atletas de alta competição e isto tem apenas um objectivo, manter a motivação dos colaboradores para que estes possam continuar a evoluir e a melhorar o rendimento da organização. “Cerca de 40% das empresas pesquisadas dizem ter reestruturado os seus sistemas de recompensas com a implementação de KPI” (Eckerson, 2010, p.1).
- KPI conduzem a acções positivas: Os KPI devem gerar acções positivas de melhoria conjunta. Os objectivos contrários ao pretendido podem enfraquecer os KPI e colocar em risco os objectivos estratégicos da organização.

Um grande problema identificado por Eckerson (2010) no seu artigo diz respeito à natureza humana, a qual segundo o autor, tende a fugir das dificuldades, contornando os KPI minimizando o esforço para atingir a recompensa. Este autor alerta para a necessidade de separar os bons dos maus KPI. Garante-se, assim, que os bons KPI abrangem vários factores críticos da organização e aqueles que são vagos, não são implementados para não gerar dúvidas e tentativas de ultrapassar as dificuldades.

Se um indicador de desempenho vai ser defendido, deve existir um modo de medi-lo com precisão. Vejamos o seguinte exemplo, se for definido como KPI, o mais popular da empresa é inútil, pois a popularidade não é mensurável tornando impossível a comparação entre os diversos elementos de uma organização (Peterson, 2006).

Para o mesmo objectivo estratégico existem vários KPI associados visto subsistirem algumas variáveis que os distinguem. Vejamos o seguinte exemplo prático: definiremos como objectivo aumentar a satisfação de um cliente, então o departamento de produção e o departamento de vendas definirão dois KPI distintos a partir desse objectivo. O departamento de produção definirá como KPI o número de unidades rejeitadas pela inspecção de qualidade. Já o departamento de vendas definirá como KPI o tempo despendido por um cliente para comprar o produto. Como podemos verificar para o mesmo objectivo são associados diferentes KPI tendo em conta a função, neste caso específico, de cada departamento. Pode dizer-se que os KPI funcionam como desmultiplicadores de objectivos, pois a partir de objectivos de topo são definidos KPI para poder responder da melhor forma ao definido pela organização.

Uma das partes mais difíceis da gestão de desempenho está em definir metas realistas e motivadoras para a implementação de KPI. Muitas vezes são confundidos objectivos que devem ser atingidos, com KPI. O exemplo de Hoffmann (2010) ilustra isso mesmo. Se uma determinada empresa decidir lançar um produto e tiver como objectivo a venda de 120 000 exemplares em 24 meses, o KPI definido para este objectivo não deverá ser vender 120 000 exemplares em 24 meses. Se isso acontecer, o painel de desempenho estará sempre vermelho pois o objectivo é vender, no final dos 24 meses, os exemplares enunciados. Um bom KPI para esta medida seria dividir os 120 000 exemplares pelos 24 meses, por exemplo. Desse modo será possível verificar a evolução da saída de um determinado produto. Daqui deduzimos que para a elaboração de bons KPI, é necessário a transformação do objectivo numa meta tendo em conta a frequência de medição. Segundo Barr (2009), a frequência de medição não deve ser efectuada diariamente visto esta medida ser inviável. Devem medir-se os dados com qualidade e informações pertinentes podem ser extraídas dessa medição levando a identificar tendências representativas de resultados. Desta forma é possível avaliar qual o nível de desempenho da organização ao longo do tempo e motivar os colaboradores com luz verde para continuar a trabalhar, pois o caminho para o objectivo está a ser correctamente seguido. A dificuldade deste processo encontra-se no facto das empresas não serem assim tão lineares e de venderem sempre com a mesma frequência os

seus produtos. Devem ser criadas metas intervalares para verificar se o objectivo está ou não a ser atingido. “As metas devem ser relacionadas com a frequência de medição” (Hoffmann, 2010, p. 1). Isto acontece devido a existirem muitas variáveis que influenciam o rendimento das empresas tais como: desempenho da organização, desempenho do mercado, economia, níveis de consumo, taxas de juro, clima, época do ano entre outras que afectam directamente o nível de saída de diversos produtos. Segundo Hoffmann (2010) os KPI criados devem ser passíveis de serem medidos todas as semanas ou pelo menos uma vez por mês.

Para a introdução desta ferramenta pode fazer-se uso do *benchmark* para evitar cometer erros que outros já cometeram e aprender com as lições identificadas por estes. De acordo com o *National Intelligence Council* (2004), o *benchmark* revela-se um modo de auxiliar as organizações a adaptarem melhores práticas, promovendo sempre a aprendizagem contínua e interactiva das organizações. Esta ferramenta consiste numa metodologia que procura identificar as melhores práticas para que, após uma avaliação interna, possa adaptar e implementar na organização. A realização de exercícios de *benchmark* permite estabelecer padrões de referência ao nível de indicadores de desempenho, como também identificar desvios e propôr normas correctivas. (Silva, Leitão & Raposo, 2008). Mantém-se, assim, o desenvolvimento da organização tendo em consideração o desempenho de outras. Para acrescentar valor a esta medida, as práticas de *benchmark* são bastante importantes pois podem “proporcionar a identificação e a mensuração clara dos ganhos económicos” (Silva, Leitão & Raposo, 2008, p. 29), uma vez que existe uma comparação efectiva com outras organizações.

A metodologia do *benchmark* vai para além de uma recolha de dados de outras organizações pois vão ser estes dados que depois de trabalhados, vão definir quais as melhores práticas, permitindo fazer uma interpolação para a nossa organização. Segundo Silva, Leitão & Raposo (2008, p. 29), “Metodologicamente, o desafio do *benchmarking* não é apenas ressaltar as relações lineares entre organizações, mas sim criar um conjunto amplo de interacções estratégicas”.

A conclusão que se retira daqui é a seguinte: as organizações em geral devem ser agentes com capacidades de mudança, espírito aberto à dinamização



e criatividade fazendo com que o conhecimento e a tecnologia desenvolvidos por outros sejam aproveitados em prol da nossa organização. Desta forma deve utilizar-se o *benchmarking* como instrumento de avaliação e contribuição para melhorar os serviços e capacidades da nossa organização. Para isso existe a necessidade de recolher dados e tratá-los de forma a verificar as melhores práticas e rentabilizar o esforço dos colaboradores.

Outra conclusão de extrema importância é a seguinte: antes da definição da lista de KPI, verificar qual o desempenho de determinado organismo, de forma a estabelecer KPI plausíveis de serem executados pelos colaboradores e ao mesmo tempo fazer com que estes se sintam motivados a trabalhar nesse sentido e assim melhorar o rendimento da organização. Depois de se definirem bons KPI, os quais reflectem o objectivo da organização, os mesmos passam a ser usados como ferramenta de avaliação de desempenho, mas também como método de motivação dos colaboradores, dando a toda a organização uma imagem daquilo que é importante para que os objectivos possam ser atingidos (Peterson, 2006). Ao mostrar claramente qual o alvo e meta de cada KPI, haverá maior motivação para trabalhar e, identificar as suas lacunas, podendo assim melhorar, sem que para isso seja necessário uma chamada de atenção.

Fazendo uma síntese do capítulo apresentado, o desempenho organizacional deve ser medido utilizando os dados recolhidos na gestão corrente dos objectivos definidos. Considera-se, portanto, uma prioridade para todo o tipo de organizações, independentemente da sua origem e missão, a definição clara dos objectivos a serem atingidos. Estes objectivos devem ser desenhados através da estratégia definida e transformados em métricas para facilitar e creditar o seu cumprimento e medição. Com uma medição correcta e assertiva dos objectivos torna-se possível monitorizar a evolução organizacional e, assim, influenciar as decisões dos superiores hierárquicos para redireccionarem a estratégia da organização, antecipando possíveis atrasos ou desvios. Apesar das grandes vantagens associadas aos sistemas de medição de desempenho, este processo envolve uma estrutura lógica e complexa visto poderem ser usadas variadas métricas com os mais distintos objectivos. Contudo, independentemente do modelo escolhido, este deve ser de carácter prático, de simples compreensão e fácil implementação. Facilita-se, desse modo, aos colaboradores e aos diferentes grupos de trabalho a percepção dos

objectivos que devem ser atingidos e a forma de operacionalização para se tornarem viáveis.

Um sistema de medição de desempenho pode ser apoiado em KPI associados a objectivos organizacionais que, se forem cumpridos, contribuirão para uma melhoria significativa do desempenho geral. Os KPI são uma técnica usada para a avaliação da eficácia duma organização, pois esta combina uma métrica associada a um objectivo chave para atingir o sucesso desejado. Contudo, os KPI devem afectar a maioria dos factores críticos de sucesso identificados e estar directamente ligados aos objectivos da organização que são definidos tendo em conta a visão futura da organização.

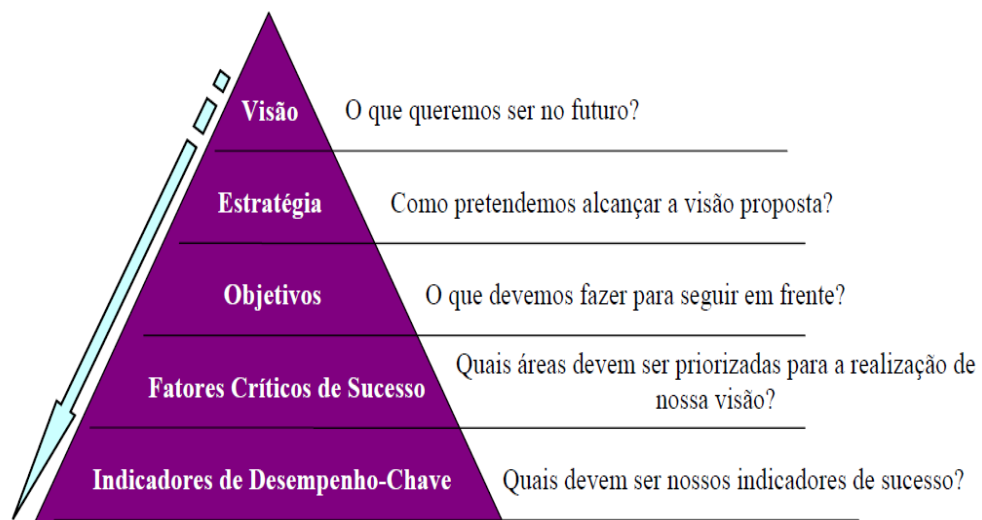


Figura nº 7 – Formulação de KPI. (Cavalcanti, 2009, p. 28)

A figura apresentada reflecte, de forma muito simples, a sequência lógica que deve ser seguida para a determinação da lista de KPI. Assim, conclui-se que os KPI podem ser considerados como ferramentas de orientação para os gestores da organização, pois através dos mesmos torna-se simples direccionar os esforços dos colaboradores e dos grupos de trabalho através de objectivos comuns. Minimizando-se, deste modo, o desenvolvimento de actividades de menor importância.

Assim, considera-se ter-se respondido à questão derivada nº1 - Qual o estado da arte das doutrinas de avaliação de desempenho?

#### **4. CASOS DE ESTUDO DE IMPLEMENTAÇÃO DE KPI**

O presente capítulo tem como objectivo responder à questão derivada nº 2 – Como são definidos e estruturados os indicadores chave de desempenho em outras organizações? Para tal, estudar-se-á a forma como estas estão organizadas e desenvolvidas no que trata dos seus sistemas de medição de desempenho associados aos KPI. Este estudo assenta em entrevistas a algumas empresas de sucesso a operar em Portugal e numa pesquisa na Internet, tendo presente os relatórios apresentados e divulgados neste meio de recolha de informação aberto.

##### **4.1 Millenium BCP Ageas**

A doutrina dos KPI surgiu após a aplicação de um BSC em que a metodologia utilizada para a elaboração desta ferramenta de gestão foi sustentada na obra de Norton e Kaplan e o exemplo prático da união entre a Caixa e a Fortis (CAIFOR). Estes dois elementos foram fundamentais para dar apoio durante a implementação do BSC.

Este projecto, implementação dos KPI, teve início em 2007 tendo sido projectados para 2008 com o objectivo de analisar os resultados em 2009. Nesse ano, foram analisados os resultados e procedeu-se à distribuição dos incentivos que faziam parte integrante do projecto. A criação dos KPI esteve sempre ligada aos sistemas de incentivos.

A fase de definição dos KPI durou cerca de 3 a 4 meses e foi feita da seguinte forma: a cada responsável de departamento foi incumbida a tarefa de determinar, junto da sua equipa, quais as métricas de avaliação que seriam impostas para assim serem definidos como KPI. Este processo desenvolveu-se descentralizadamente. Não existiu nenhuma equipa de trabalho dedicada ao apoio dos departamentos na elaboração dos KPI. Os Recursos Humanos podiam prestar auxílio, mas não estavam apenas dedicados a essa tarefa. Consequentemente foi criado um maior envolvimento dos diversos departamentos, pois eram estes que iam definir as métricas para depois serem avaliados. Justifica-se este modo de realização porque são os departamentos os mais indicados para definir os melhores instrumentos de medição. Assim surgiu uma maior coesão dentro do grupo de trabalho e, ao mesmo tempo, maior motivação para atingir os objectivos propostos.

Para a definição do BSC da organização foi requisitada consultoria para apoiar a sua elaboração. Todavia, para a definição e estruturação do KPI, foi tudo feito de modo autónomo sem apoio externo. Não houve nenhuma metodologia de base para apoiar a implementação. Eram conhecidos os conceitos e, a partir daí, começou a elaborar-se a implementação desta ferramenta. Passados já três anos da sua iniciação, a organização encontra-se muito mais avançada e foram colmatados alguns erros iniciais. Surgiram melhores mecanismos para apoiar as métricas de medição de desempenho, para assim poderem dar uma melhor resposta a possíveis desvios. Uma lição apreendida com este exemplo prático e que deve estar sempre presente: “quando um indicador é mal definido e dá a entender que pode levar ao fracasso, vai mesmo correr mal” (Lei de *Murphy*). É melhor recomeçar o processo do que cair nos mesmos erros perdendo tempo com métricas erradas.

Na formulação dos KPI foram impostas algumas regras fundamentais para a acreditação destas métricas. A primeira e fundamental: cada departamento não pode eleger mais do que cinco KPI nem menos de três. As outras regras debatiam-se sobre a forma dos KPI, ou seja, para todos eles deveria ser estabelecida uma frequência de medição, unidade de medida, objectivo semestral e o ponderador relativamente aos outros. Aliada aos pontos anteriores, todos os KPI tinham de estar consolidados numa folha de Excel. Cada indicador devia ser tão abrangente para abordar as seguintes áreas: tempo, qualidade e custos sendo que todos eles deveriam contemplar estas áreas. Vejamos os seguintes exemplos: Se um dos indicadores fosse apenas dedicado à função tempo, aconteceria que todos os colaboradores descurassem a qualidade do serviço e os custos associados tentando fazer as coisas o mais rápido possível. Este indicador seria contraproducente pois a sua rentabilidade seria negativa, mas a métrica de avaliação poderia ser elevada. Se fosse dado foco apenas à qualidade, o colaborador, por natureza dos indivíduos, perder-se-ia e não seria eficiente nas suas tarefas. O objectivo destas métricas seria criar um equilíbrio entre estes três pontos (tempo, qualidade e custos).

O princípio de criação dos KPI, como já foi referido anteriormente, foi da responsabilidade de cada departamento. Durante todo este processo os Recursos Humanos acompanharam não só os departamentos, como também a comissão executiva para a aprovação dos KPI. O processo sequencial adoptado

foi o seguinte: cada departamento tinha a incumbência de elaborar entre três e cinco KPI. Estes teriam de definir indicadores departamentais e individuais. Depois disso, estes eram enviados para a administração para serem ratificados, ou seja, este órgão avaliava se os indicadores e as metas faziam sentido e eram exequíveis. Depois disso, eram também ratificados pela comissão executiva. Este último órgão comparava e calibrava os diversos indicadores entre os diferentes departamentos. Estando tudo dentro dos padrões desejados, os KPI passavam a ser “lei” para esse departamento. Para transmitir a todos os colaboradores esta decisão da administração, relativamente aos parâmetros de avaliação de desempenho, foi utilizada a estrutura de comunicação desta organização. Para isso foi feita uma reunião de *top manager* tendo em vista transmitir os objectivos e metas da organização. Em seguida, cada chefe departamento ficou incumbido de passar para os níveis inferiores as informações adquiridas e, dessa forma, colocar todos os colaboradores cientes dos objectivos organizacionais. Este é um conceito adquirido por todos os chefes imposto pela comissão executiva. Neste caso específico, da implementação dos KPI, para além desse processo de passagem de informação através da cadeia hierárquica, foi publicado um documento para dar conhecimento a todos os colaboradores da entrada em vigor destas medidas de avaliação. Um exemplo prático semelhante aos que se encontravam nesse documento era: “quem atingir nível três de desempenho, concorre para dois salários de bónus”. Aqui pode verificar-se a mensurabilidade dos níveis de desempenho e os sistemas de recompensas associados ao cumprimento dos KPI.

Para controlar e monitorizar o desenvolvimento dos colaboradores relativamente aos KPI, cada chefe de departamento, ficou responsável por recolher todos os dados necessários para a avaliação dos colaboradores e do departamento em geral. Existia um risco em assumir que os elementos que vão dar os resultados eram os mesmos que iam ser avaliados. Este risco foi assumido pela chefia da organização, dado existir bastante confiança nos diversos líderes da organização, pois todos trabalham em função do sucesso organizacional.

Durante o primeiro ano de implementação dos KPI foi feita uma avaliação da situação no meio do semestre com o fim de verificar se as metas definidas

estavam a ser cumpridas e os objectivos alcançados. Caso isto não acontecesse, as métricas podiam ser redefinidas para criar objectivos mais realistas em função dos diversos grupos de trabalho. Isto podia ter sido ultrapassado se existisse informação histórica. Os dados estavam lá, mas os indicadores nunca antes tinham sido definidos.

Neste momento, os KPI departamentais estão explanados na intranet, para que todo o universo desta organização saiba quais os seus objectivos e de que forma podem contribuir para os objectivos dos outros. Dentro desta organização os KPI são definidos por departamentos e por colaboradores. Na fase inicial foram definidos 25 objectivos e cerca de 70 indicadores. No ano de 2011, encontram-se apenas definidos 13 objectivos e 30 indicadores, isto relativo ao BSC definido. Para os departamentos e colaboradores, a regra foi definida logo à partida, máximo cinco e mínimo três.

Quando foi implementada esta ferramenta de gestão, foi definido como BSC o aumento da qualidade de serviço. A forma para medir a qualidade de serviço foi a satisfação do cliente. Este seria assim considerado o indicador estratégico da organização. Para os departamentos foram considerados como indicadores a qualidade do serviço prestado. Para os indivíduos, foi relacionada a quantidade de reclamações que determinado colaborador sofreu. Através do indicador estratégico foram definidos os indicadores departamentais e individuais. Outro objectivo definido como BSC foi o crescimento de negócio. O indicador corporativo ou estratégico foi o aumento do número de vendas e o aumento da cota de mercado. Decidiu-se que o indicador departamental seria o número de vendas efectuado num determinado período de tempo.

Este não foi o caso desta organização, mas poderiam ser definidos objectivos e KPI apenas em níveis mais baixos. Podia ter sido perfeitamente exequível definir KPI, apenas para determinados departamentos.

Para controlar e dinamizar o apoio dentro dos diversos departamentos foram criados indicadores de desempenho para um departamento estando directamente relacionados com o desempenho do outro departamento ou serviço. Deste modo, cultiva-se o apoio entre colaboradores e aumenta-se o desempenho da organização. Com este KPI de ligação, de um departamento depende do sucesso de outro departamento, resultando num apoio entre

departamentos e num maior esforço entre os mesmos no sentido de se apoiarem e atingirem os objectivos corporativos definidos.

#### **4.2 Correios Telégrafos e Telefones – CTT**

Os CTT são um grupo empresarial Português vocacionado, essencialmente, no negócio dos correios. Fazem parte desta organização cerca de 1200 trabalhadores distribuídos por diversas actividades. Nos CTT existe um conjunto de actividades diversificadas como por exemplo, as funções de atendimento, distribuição tipo carteiro e áreas direccionadas para o tratamento e transportes. A última área identificada é uma actividade mais industrial, mas também existem actividades de suporte e de apoio ao negócio.

O sistema de avaliação de desempenho desta organização é anual, a avaliação é sempre concluída tendo em conta o ano transacto. Por norma, depois de preenchidas as fichas de avaliação nos primeiros meses do ano. O modelo de avaliação assenta na consideração de dois parâmetros fundamentais: um parâmetro quantitativo que procura os resultados quantificados obtidos nas diversas unidades orgânicas (avaliação mais pura). Outro parâmetro qualitativo, onde são conjugados um conjunto de factores. A avaliação vai de não satisfaz a muito bom, numa escala de 1 a 4. No final, estes dois parâmetros são ponderados, extraíndo-se a avaliação final.

Vejamos como estão estruturados estes dois factores, o quantitativo e o qualitativo. O factor quantitativo é definido por um conjunto de KPI. Este conjunto é apresentado num painel de indicadores, que servem para avaliação dos colaboradores e ao mesmo tempo, para a gestão diária desse departamento. Verifique-se o seguinte exemplo prático: no centro de distribuição podemos identificar os seguintes KPI: número de selos que sobram, gestão de recursos humanos, custos da gestão de infra-estruturas (consumo de luz e água) e sinistralidade. Todos estes factores são quantificados e apresentados num cartaz, dentro de cada departamento, onde todos os meses é colocada a pontuação que eles têm. Cada KPI tem o seu coeficiente de importância no painel de gestão de objectivos da unidade orgânica. Esta ponderação é determinada, pois existe a necessidade de valorizar os indicadores mais críticos tendo em consideração o alcance dos objectivos estratégicos da unidade. Vejamos o seguinte exemplo: num centro de distribuição postal, um dos

indicadores com maior ponderação é a quantidade de correio não entregue. Na mesma unidade os consumos de água, luz, electricidade que farão parte da gestão orçamental, vão ter menor ponderação que o anterior.

Todos os KPI, juntamente com o seu ponderador, são consolidados num valor final que será a avaliação quantitativa desse departamento. Este valor final vai sintetizar a avaliação do desempenho, ao nível operacional, de cada unidade orgânica, tendo em conta os serviços prestados. Esta fase de avaliação é grupal, ou seja, a avaliação que cada departamento atingir, será a avaliação quantitativa de cada colaborador. Esta metodologia foi adoptada pela dependência que existe nos serviços e para cultivar o espírito de equipa nesse grupo de trabalho. Isto só não acontece em determinadas áreas específicas da organização, por exemplo, na força de vendas, onde são definidos objectivos por colaborador, a avaliação quantitativa é individual. Contudo, em todas as áreas mais emblemáticas dos CTT, como as estações de correios e os centros de distribuição postal, os colaboradores são avaliados quantitativamente tendo em conta a avaliação do grupo em que estes se inserem. Esta avaliação será percentual e transformada de seguida numa escala contínua de 1 a 4 para depois combinar com a avaliação qualitativa. Desta forma, são normalizadas as duas escalas para se obter uma avaliação mais assertiva. Na avaliação qualitativa existe um conjunto de factores relevantes em que o colaborador é avaliado. Nesta fase, os colaboradores já são avaliados individualmente e não como um grupo de trabalho. Esta avaliação é escalada de 1 a 4, não satisfaz, satisfaz, bom e muito bom, respectivamente. Este tipo de avaliação é feita pela chefia directa com apoio de uma ficha de avaliação formatada. Porém, pode ser rectificada pelas chefias imediatamente a seguir.

No início da implementação deste sistema de avaliação de desempenho constatou-se que grande parte das avaliações eram feitas por excesso. Nos últimos anos os departamentos foram obrigados a normalizar as avaliações da seguinte forma: dentro de uma determinada unidade orgânica só podem existir 15% de avaliações de topo e o somatório das avaliações de topo e de nível três não pode ultrapassar os 40%. Assim impede-se que haja uma curva acentuada à direita e que as avaliações sejam feitas por excesso. A organização obriga, assim, a uma selecção por parte dos chefes avaliadores os quais restringem níveis de avaliação para os números identificados anteriormente. Estes limites



de avaliação são impostos apenas na avaliação qualitativa, embora quando um determinado departamento é composto por um número reduzido de colaboradores ou os resultados de uma unidade são excelentes, esses limites possam ser expandidos para 20% de topo e 50% de nível três. Com esta medida, os departamentos com melhores desempenhos não são prejudicados pelas regras da organização.

Depois de concluídas as avaliações quantitativas e qualitativas dos colaboradores inicia-se a fase de ponderação destes dois factores. Tendo em conta o grau de responsabilidade de um colaborador numa organização, vai ser atribuído um determinado coeficiente. Vejamos o seguinte exemplo: para um colaborador comum, é-lhe atribuído 40% da avaliação ao factor quantitativo e 60% ao factor qualitativo. No caso do chefe do departamento, as ponderações serão, por exemplo de 60% para a parte qualitativa e 40% para o factor quantitativo. Isto acontece, pois o chefe tem maior capacidade de influenciar os resultados quantitativos que o colaborador. Nesta organização existem 5 combinações das avaliações, 40-60, 50-50, 60-40, 70-30 e 0-100. Cada uma vai alterando tendo em conta a capacidade de cada um influenciar o desempenho dos grupos de trabalho a que pertence. A última, 0-100 é atribuída apenas a áreas em que os KPI não estão definidos. Tal acontece em áreas mais administrativas, como por exemplo, a área dos recursos humanos. A soma destes dois factores, o quantitativo e o qualitativo, devidamente ponderados, irão resultar na avaliação final dos colaboradores.

Este tipo de avaliação é feita em duas fases. Numa primeira fase é enviado o requisito à pessoa responsável pela avaliação, a qual deverá preencher a ficha nos campos da avaliação qualitativa. A avaliação quantitativa decorre do painel de indicadores que dará a avaliação quantitativa. Depois da avaliação qualitativa feita, são enviados os documentos para os recursos humanos. Estes verificarão os limites percentuais impostos estão ou a não a ser cumpridos. Posteriormente, é enviada à administração um quadro síntese da avaliação geral dos colaboradores seguindo-se a distribuição das avaliações após homologada pelas entidades responsáveis. A parte final da avaliação consiste na divulgação dos resultados finais aos colaboradores.

Este modelo de avaliação é consequência da análise crítica dos modelos que já existiam e foi sendo melhorado com a experiencia na avaliação do

desempenho das unidades e dos colaboradores. Os modelos anteriores diferem deste modelo por não ser avaliado o factor quantitativo. A grande evolução, consistiu na introdução de KPI os quais avaliam os grupos de trabalho como um todo, de forma quantitativa. Estes KPI decorrem dos objectivos definidos superiormente, ou seja, se for estabelecido pela administração que o objectivo para 2011 é diminuir o absentismo de 7% para 6%, cada uma das áreas irá olhar para os seus níveis de absentismo e definir objectivos internos ou intermédios de forma a contribuir para o objectivo central. Vejamos o seguinte exemplo: uma área tem uma percentagem de absentismo de 4%, então esta poderá definir como objectivo descer para os 3%. Se uma área tiver um nível de absentismo de 10% tenderá a baixar para 8%. Desta forma todas as áreas estão a dar um contributo muito positivo para cumprir com o objectivo superiormente estabelecido. Pode aqui verificar-se a transformação de KPI corporativos em KPI para unidades de trabalho.

Quando foi decidido implementar parâmetros quantitativos de avaliação, os elementos responsáveis por esta metodologia reuniram com todas as áreas e interrogaram quais eram os indicadores quantitativos que usavam para medir a quantidade de produtividade dessa área. Na eventualidade desses indicadores já estarem definidos nessa área, então não se alteravam. Caso não estivessem definidos, com o apoio dos recursos humanos, eram criados e, seguidamente, implementados. Para dar apoio na estruturação dos KPI existia um grupo *ad-hoc*<sup>7</sup>, com três pessoas, que dialogavam com as áreas para chegar a um resultado final sustentado. Esse resultado obtido era depois validado pela administração. Numa primeira fase, não era imposto um número limite de KPI, mas depois disso, foram seleccionados aqueles que mais contribuía para o sucesso organizacional através da regra “sete, mais ou menos dois”, ou seja, cada área não poderia ter mais de nove KPI nem menos de cinco. Todos os indicadores podem ser desdobrados, mas para que os colaboradores os acompanhem eles não podem exceder esse intervalo. Se houvesse mais do que os definidos, eram criados indicadores agregadores para cumprir com os

---

<sup>7</sup> Os grupos de trabalho *ad-hoc* são estruturas temporárias de agregação e mobilização de capital humano onde a missão deste é solucionar ou simplificar um determinado problema através da prestação de serviços de forma diferenciada com a finalidade de dinamizar operacionalmente através de intervenções em áreas temáticas assumidas como estratégicas no desenvolvimento de uma determinada organização.

objectivos definidos. No final, foram atribuídos ponderadores a cada indicador de modo a que a formula definitiva fosse a mais assertiva possível. Através deste modelo de avaliação quantitativa, todos sabem quais os objectivos que devem ser atingidos, o nível de desempenho de cada grupo de trabalho e de que forma isso pode afectar a sua avaliação. Este tipo de metodologia foi promulgado através dum despacho interno para dar a conhecer a todos, os novos modelos de avaliação.

Nesta organização a valorização do cumprimento dos objectivos é feito de duas formas. Quando existem concursos dentro da organização para uma determinada área é tido em consideração a avaliação continua de desempenho e, para além disso, as categorias profissionais são influenciadas pelos níveis de desempenho obtidos. Quer isto dizer que quando um colaborador chega à organização, é-lhe atribuído um determinado nível, suponhamos nível dois. Após dois anos de serviço, é promovido para o nível três. Passados mais quatro anos passa, obrigatoriamente, ao nível quatro e assim, sucessivamente. Como se pode verificar, apenas o tempo era o factor que definia as promoções dentro da organização. Com a introdução e consolidação da avaliação do desempenho iniciou-se um processo novo de promoções, tendo em conta a avaliação do desempenho. Este processo consiste no seguinte: introduziu-se um esquema que combina o desempenho dos colaboradores e o tempo em que estes estão filiados na organização. Vejamos o seguinte exemplo: a um colaborador que entre na organização é atribuído o nível um e, para que este seja promovido, terá de atingir 6 pontos. É atribuído um ponto por cada ano que este se encontra na organização e pontos bónus tendo em conta a avaliação de desempenho. O colaborador pode ter bónus de 0 pontos se a avaliação for negativa, 1 ponto se a avaliação for regular 1,2 se for relevante e 1,5 se a avaliação for de topo. Desta forma os colaboradores podem acelerar o seu processo de promoção tendo em conta a sua avaliação e os anos a que estão dentro da organização.

#### **4.3 Alfa**

A empresa Alfa é uma sociedade anónima Portuguesa, de capital privado, com cerca de 80 colaboradores, vocacionada para a venda de produtos químicos. Por motivos éticos e político/administrativos esta empresa não

autorizou a divulgação da sua razão social. Portanto, daremos o nome “fantasia Alfa” a este estudo de caso.

Com base nos dados estatísticos da mesma, esta empresa cerca de 40% de elementos do sexo feminino, possui 95% dos colaboradores na faixa etária entre os 25 e 55 anos e é caracterizada por uma antiguidade média na ordem dos 12 anos possuindo baixa rotatividade e com 35% de mão de obra na área comercial. O seu sucesso no mercado assenta na capacidade técnica de apoio à venda e após venda, associada a um serviço de entrega e expedição de qualidade. Esta empresa está certificada de acordo com as normas exigidas e apresenta preocupações ao nível do ambiente, higiene e segurança. Esta organização forneceu todos os dados relativos às suas políticas de avaliação de desempenho, mas recusou que o nome da mesma fosse divulgado.

Com o aumento do número de colaboradores e a reestruturação da empresa por departamentos específicos, surgiu a necessidade de implementar uma política de avaliação de desempenho através de KPI para verificar o estado dos mesmos e garantir elevados níveis de produtividade. Posto isto, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) entendeu realizar um inquérito com o objectivo de avaliar o estado geral da comunicação na organização introduzindo questões especificamente relacionadas com a avaliação de desempenho. Com os resultados obtidos, foi possível constatar a necessidade que os colaboradores apresentaram na utilização de tal instrumento. O DRH entendeu que a implementação de tal política deveria ser mais ambiciosa, detectando as necessidades de melhoria individual do colaborador e as medidas a desencadear no futuro para a sua obtenção, ao nível das necessidades de formação, a nível de apoio tecnológico e ao nível do relacionamento interpessoal. A introdução de uma política de avaliação de desempenho desta natureza carece de análise e enquadramento específico, de forma a adoptar a metodologia e critérios adequados à cultura da empresa tendo em contas as suas necessidades. Assim, o DRH propôs à administração a seguinte metodologia:

- Actualização da definição de funções;
- Determinação das características importantes para o bom desempenho dessas funções;

- Validação e revisão das características seleccionadas, junto dos colaboradores da área;
- Apresentação do projecto e seus objectivos aos colaboradores envolvidos;
- Elaboração do impresso destinado ao registo da avaliação;
- Validação dos impressos juntos das chefias;
- Definição em conjunto com as chefias, da periodicidade de avaliação;
- Explicação às chefias da metodologia e critérios a utilizar durante as reuniões de avaliação;
- Implementação do processo.

Posto isto, foram definidas algumas posições impostas pela administração. Numa primeira fase do projecto, este seria apenas aplicado à área comercial e os seus destinatários seriam os comerciais, até ao nível hierárquico da chefia de departamento inclusive. Em seguida, foi exposta a proposta que o DRH apresentou para a implementação dos KPI:

- Inicialmente foi solicitado aos colaboradores que revissem as definições de funções.

Seguidamente, o DRH procedeu à harmonização das questões recebidas, elaborando uma só ficha por função. Aproveitou-se este trabalho para clarificar a autonomia das tarefas em cada função, indicar os requisitos do substituto em caso de ausência, tendo em consideração os requisitos mínimos e os requisitos facultativos para o desempenho da mesma.

- O DRH identificou as características necessárias para o desempenho das funções através de KPI;
- Acção de formação com os colaboradores e chefias no sentido de avaliarem em conjunto as características seleccionadas;
- Explicar os objectivos e a metodologia deste projecto.

Este projecto permite reflectir sobre o desempenho do colaborador, verificando cada uma das características seleccionadas e identificando, formalmente, os seus pontos fortes e necessidades de melhoria. Paralelamente a este processo, as chefias elaboraram uma avaliação semelhante. Numa reunião conjunta, colaborador e chefia, tiveram a oportunidade de confrontar os KPI

obtidos individualmente, tentando obter um consenso em relação a cada um dos indicadores. Este processo facilita o conhecimento mútuo aumentando a comunicação entre colaborador e chefia. No fim da reunião pretendem-se propostas concretas de melhoria.

- Depois do processo anterior, o DRH elaborou uma proposta que serve de suporte e registo às reuniões, com base nos *inputs* recebidos na reunião.
- O DRH apresentou o impresso às chefias, explicando o seu preenchimento.
- Em conjunto com as chefias, decidiu-se que a periodicidade de avaliação seria anual.
- O DRH enfatizou a necessidade de rigor e isenção indispensáveis e transmitiu às chefias que o grau de exigência na avaliação deveria ser constante, de avaliado para avaliado;
- O DRH apoiou as chefias envolvidas, mas retirou-se do processo e deixa a cargo das chefias a operacionalização do mesmo, apenas controlando os resultados. Para contribuir para uma correcta normalização dos critérios definidos, o DRH esteve sempre presente primeiras nas reuniões.

No final da fase de implementação do projecto enunciado, algumas questões foram colocadas, tendo em conta os resultados obtidos. Estas questões podem, de certa forma, condicionar o sucesso de um projecto desta dimensão. As questões levantadas foram as seguintes:

- De que forma podem os resultados da avaliação ter ou não influência na revisão salarial e no sistema de incentivos?
- Como se pode garantir a uniformização de critérios entre as diferentes chefias?

Relativamente à primeira questão, os resultados não devem ter impacto pecuniário directo, o que seria explicado claramente aos colaboradores. Para isso a avaliação seria feita numa época distinta da revisão salarial. Tal decisão prende-se com a intenção duma avaliação isenta, colocando o colaborador e a chefia centrados na melhoria. Porém, seria muito difícil garantir total objectividade de critérios, sobretudo porque existem várias chefias,

responsáveis por áreas semelhantes, mas cujos graus de exigência serão inevitavelmente diferentes, já que estes variam de pessoa para pessoa. Esta questão torna-se tanto mais crítica quanto maior o impacto pecuniário da avaliação efectuada. Passando para a segunda questão pode concluir-se que só a formação e a prática recorrente da implementação permite adquirir a sensibilidade necessária. Para colmatar esta lacuna, numa fase inicial, o DRH deve assistir às reuniões de modo a assegurar a ponderação em termos de exigência por parte das várias chefias.

Duma forma geral, os avaliados sentem que ficaram com uma ideia mais clara sobre a opinião das chefias relativa ao seu desempenho. Concluem que, acima de tudo, é importante decidirem em conjunto as acções a desenvolver para colmatar as áreas a melhorar. Foi apontado que o *feedback* obtido é de extrema importância no que se refere ao nível pessoal. Este projecto foi estendido apenas à área comercial, mas é intenção da administração estender este modelo de avaliação a outras áreas da empresa. Pode constatar-se que a maioria dos colaboradores assim o deseja, conforme o que está presente nos resultados obtidos com os inquéritos. Assim, esta empresa optou por implementar o processo em cascata, por níveis hierárquicos, já que os avaliados num nível são por vezes avaliadores noutro nível hierárquico e a experiência que entretanto adquirem como avaliados será muito útil para o seu desempenho como avaliadores.

O que podemos depreender com este estudo de caso é a forma como esta ferramenta foi sendo implementada de forma gradual. Foi criada uma metodologia de trabalho para servir de guião durante as diferentes etapas de implementação desta ferramenta. O sucesso de um projecto desta natureza depende, essencialmente, do grau de aceitação das partes envolvidas, chefes e colaboradores, que por sua vez dependem do seu grau de envolvimento na elaboração do projecto. Por esta razão é fundamental a participação destes na elaboração dos modelos de avaliação, pois são quem realmente conhece as melhores metas de avaliação aplicar a determinados departamentos.

Este projecto está, neste momento, a ser expandido aos outros departamentos devido ao sucesso que a área comercial obteve com a sua implementação.

## 4.4 Outras Organizações

### 4.4.1 Organização Europeia para o tráfego aéreo seguro

A necessidade de implementação de KPI no seio militar está a tornar-se cada vez mais evidente e o crescente interesse nessa matéria não vem apenas de autoridades militares, como também de outras entidades como por exemplo DMEAN, *Dynamic Management of European Airspace Network* e da PRU, *Performance Review Unit* (Bakken, 2006).

Para a implementação desta ferramenta foi necessária a execução de um estudo de viabilidade. Para isso foram efectuados dois testes de três meses respectivamente, durante o ano de 2005. Com base na experiencia adquirida durante a recolha de dados do primeiro teste, alguns ajustes foram feitos para rentabilizar o trabalho durante o segundo. A colecta de dados tornou-se principal desafio. Por conseguinte, foi chamado um piloto das Nações Unidas que possibilitou, através dos testes efectuados, a recolha de mais de 12 mil registos. Com este estudo foi possível recolher dados promissores para a implementação de KPI (Bakken, 2006).

Uma das conclusões que este estudo revelou está relacionada com a recolha de dados. Esta tarefa deve ser automatizada para que a implementação de KPI seja mais eficaz e produza resultados mais rapidamente.

Vejamos agora os KPI elaborados para esta organização após o estudo efectuado:



KPA	KPI N°	KPI Title	Measures
<i>Airspace efficient</i>	1	<i>Proportion of airspace designated segregated</i>	- <i>Geographical Surface Area</i> - <i>Geographical Surface Area Published times</i>
	2	<i>Adherence to optimum airspace dimensions</i>	- <i>Allocated airspace against optimum dimensions</i>
	3	<i>Utilization of Airspace</i>	- <i>Total Capacity Available</i> - <i>Capacity Requested</i> - <i>Capacity Allocated</i> - <i>Capacity Used</i>
	4	<i>Efficient booking procedures</i>	- <i>Time Used against time Requested</i>
<i>Mission Effectiveness</i>	5	<i>Efficient booking transit</i>	- <i>Total Time x Operation Costs</i>
	6	<i>Impact of airspace Location on training</i>	- <i>Total training Time against total Airborne Time</i>
<i>Flexibility</i>	7	<i>Training in non-Segregated areas</i>	- <i>Total Training Time in non-Segregated Airspace against Total Training Time</i>
	8	<i>Release of Airspace</i>	- <i>Progressive, Propositional Release of Airspace relative to H-hour</i>

Tabela nº 2 – KPI e métricas de avaliação. (Adaptado de Bakken, 2006)

De acordo com o artigo estudado, o relatório apresentado pela equipa que elaborou esta lista de KPI foi aprovado em Novembro de 2005. Este relatório foi enviado para CMIC, *Civil – Military Standing Interface Committe* que decidiu formar um grupo de trabalho com o objectivo de harmonizar, validar e automatizar a recolha de dados para dar continuidade ao estudo elaborado e dessa forma, expandir a política de implementação de KPI.

Do estudo do artigo apresentado pode concluir-se que a implementação de KPI não é uma tarefa fácil, mas revela a importância da sua utilização. Deste estudo podemos também determinar que para a utilização de KPI é necessário um esforço acrescido por quem está encarregue de implementar esta ferramenta, pois terá de dar continuidade

ao trabalho apresentado e os resultados serão visíveis num curto espaço de tempo.

#### **4.4.2 KPI para a Logística militar da Tailândia (Parapob, 2009)**

A palavra logística, oriunda da língua Grega, a “arte do cálculo”, tem sido utilizada por vários líderes militares que necessitam desta ferramenta durante as longas campanhas de combate<sup>8</sup>.

A logística militar foi apenas reconhecida após a II Guerra Mundial, no Golfo do Pérsico, aquando da distribuição e armazenamento de equipamentos militares mantendo a sua operacionalidade (Parapob, 2009). Nos dias de hoje, a “logística militar é a arte e a ciência do planeamento e de realizar movimentos e manutenção de forças militares” (Crevelde, 1977, p. 25). Durante a implementação dos KPI na logística militar da Tailândia, foram considerados apenas alguns aspectos: o transporte, os contractos e as actividades logísticas de comércio. Partindo do princípio que o custo e o tempo são elementos fundamentais nas operações logísticas, definiram-se estes dois elementos como sendo os principais indicadores para medir o desempenho deste tipo de operações (Parapob, 2009). Relativamente à aquisição de material foram consideradas três medidas: o preço, a entrega e a qualidade. Estes elementos foram utilizados para determinar o desempenho dos fornecedores e o valor dos mesmos para a organização.

A logística pode ser dividida em três níveis, a logística a nível estratégico<sup>9</sup>, a logística a nível operacional<sup>10</sup> e a logística nível tático<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Segundo Tzu (1974), a ordem e a desordem estão directamente relacionadas com a capacidade de organização logística. Segundo este autor, a logística encontrava-se no seio dos cinco elementos que considerou como regras para operações militares. Já Clausewitz (1976) dividia a arte da guerra em apenas dois ramos, a tática e a estratégia, descorando a logística. Posteriormente, foi reconhecido que durante as guerras existem uma panóplia de factores que necessitam de ser sustentados e devem ser encarados como uma preparação fundamental para esta.

<sup>9</sup> Logística a nível estratégico - logística a nível nacional que suporta a manutenção e prontidão operacional das forças para manter os interesses internacionais e nacionais.

<sup>10</sup> Logística a nível operacional - esta logística dá apoio as forças armadas e garante a o auxilio da estratégia nos teatros de operações.

<sup>11</sup> Logística nível tático - apoia as forças no terreno, garante o abastecimento dos militares assim como o seu transporte.

Segundo Parapob (2009), uma boa logística é eficaz se for uma mistura destes três níveis tendo em conta a organização do território.

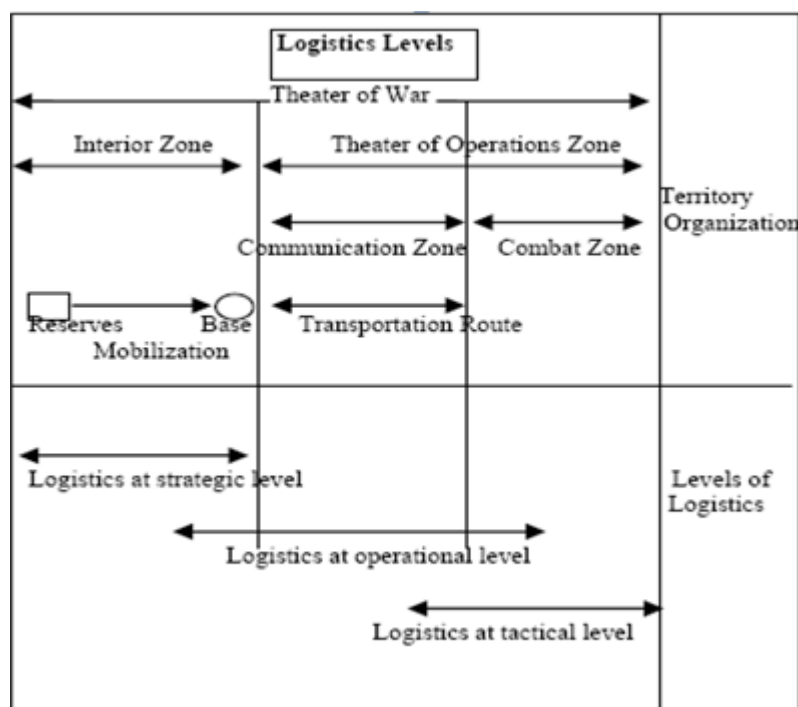


Figura nº 8 – Níveis logísticos (Parapob, 2009)

As principais actividades realizadas pela logística dizem respeito ao planeamento das necessidades, armazenamento, aquisição e distribuição. Outra actividade não menos importante está relacionada com a flexibilidade de operar onde e quando a necessidade o exigir.

Para a logística militar Tailandesa, os KPI são extremamente respeitados, pois estes são os factores de avaliação dos meios operacionais desta área (Parapob, 2009). Segundo este autor, esta ferramenta auxilia os chefes na sua gestão de desempenho e ajuda a fundamentar a despesa do orçamento em termos de gastos, eficiência e qualidade. Esta combinação deve estar de acordo com o artigo 12 no ponto 8 do *Royal Decree* de 2003. No ano de 2004, as agências Governamentais introduziram no planeamento estratégico os principais indicadores para avaliar o desempenho anual do governo. Em 2008 foi feita uma avaliação, em cada agência, para avaliar se os objectivos estratégicos tinham sido alcançados tendo em conta o plano da Administração Pública (Parapob, 2009).

Os resultados desta avaliação estão divididos em duas partes, de seis em seis meses e depois, de nove em nove meses. Segundo o documento estudado, não são apresentados os KPI elaborados. Contudo, o sucesso destes foi tal que os KPI desenvolvidos pela logística militar da Tailândia foram, posteriormente, propostos a todos os sectores e serviços da logística do Governo Tailandês.

O que podemos concluir do estudo do documento elaborado por Parapob (2009) é que o tema abordado é bastante restrito devido às restrições militares levando a que algumas informações confidenciais não sejam divulgadas perdendo, assim, algum valor para este trabalho. Porém, pode afirmar-se que uma área tão importante como a logística, pode ser avaliada e gerida a partir de KPI e aplicada a forças militares, como foi o caso do exemplo apresentado.

#### **4.4.3 Indicadores chave de Desempenho na logística de organizações Humanitárias**

As Organizações Humanitárias têm de responder de uma forma rápida e flexível aquando das catástrofes, sejam elas no centro de uma grande metrópole como também em países subdesenvolvidos. Desde 2004 que se tem vindo a verificar uma crescente atenção sobre estes fenómenos naturais por parte dos *media*. Uma resposta eficaz a estes fenómenos tem de ser rápida, precisa envolvendo o menor custo possível para poder responder ao maior número de pessoas envolvidas (Davidson, 2006).

Nos dias de hoje no Departamento de Logística da Federação Internacional da Cruz Vermelha (*International Federation of Red Cross, IFRC*), juntamente com *Fritz Institute* foi desenvolvido um método para determinar o desempenho da cadeia de abastecimento desta organização. Neste trabalho foram analisados os princípios subjacentes aos sistemas logísticos, tanto a nível militar como civil. Foram então determinados quatro KPI para avaliar o custo, velocidade e precisão das acções desenvolvidas. Com o fim de auxiliar a medição do desempenho foi criado um BSC para ser aplicado durante e após uma operação de socorro.

Para desenvolver o quadro de KPI, foram realizadas entrevistas com profissionais da IFRC, possibilitando perceber como funciona a cadeia de distribuição e qual a direcção estratégica da organização para este sector. Foram analisados os dados recolhidos na operação que ocorreu devido ao terramoto no sul da Ásia em 2005 através do *Humanitarian Logistics Software* (HLS). Este *software* serve para acompanhar o processo de aquisição e distribuição de mercadorias para todas as operações de emergência (Davidson, 2006). Através do HLS, e dos objectivos estratégicos definidos para esta organização, foram desenvolvidos quatro indicadores:

***Appeal coverage*** – Este indicador divide-se em duas métricas. A primeira é a capacidade de verificar se a quantidade de determinado produto prometido por doadores dá resposta ao número total de produtos solicitados para a operação. A segunda métrica é a percentagem de produtos entregues no local tendo em conta a quantidade produtos solicitados para a operação.

***Donation-to-delivery time*** – Este indicador tem o objectivo de medir o tempo que leva um item a ser entregue no país de destino desde que foi prometido pelo solicitador. Este serve para avaliar a consistência dos prazos de entrega.

***Eficiência financeira*** – Este indicador é dividido em duas partes. A primeira tem o intuito de comparar o orçamento previsto com os preços reais pagos pelos produtos entregues no local. A segunda avalia o custo do transporte aos beneficiários. Este custo deve diminuir ao longo do tempo pois a método dos transportes utilizados passam a ser menos caros em comparação com a entrega inicial.

***Precisão da avaliação*** – Este indicador tem como objectivo de verificar a capacidade de quem está no terreno, ou seja, a sua

preparação para responder do modo mais acertado às necessidades da população.

As métricas acima enunciadas foram combinadas de forma a elaborar um *scorecard* para verificar se a organização cumpre com as metas definidas para a mesma. Este sistema permite avaliar o desempenho ao longo de toda a operação e, no final, observar quais os pontos que devem ser melhorados em operações futuras.

A figura seguinte mostra as informações relativas a toda a operação e as avaliações efectuadas em diversos períodos de tempo.

South Asia Earthquake Appeal Date: October 9, 2005				
Status Update: Final Date: March 18, 2006	Operation Total (Weighted)	Priority 1 Housing	Priority 2 Kits & Sets	Total Op Target
Percent of Appeal Coverage (in quantity of items)				
After 1 week	63%	61%	77%	
After 2 weeks	47%	45%	18%	
After 1 month	74%	73%	51%	
After 2 months	91%	92%	71%	
After 3 months	93%	99%	100%	
Percent of Items Delivered (in quantity of items)				
After 1 week	6%	1%	4%	
After 2 weeks	9%	5%	2%	
After 1 month	33%	27%	8%	
After 2 months	48%	46%	19%	
After 3 months	67%	72%	47%	
Donation-to-Delivery Time				
Mean (# days)	33	35	29	
Median (# days)	28	31	24	
Financial Efficiency				
(Donor Cost - Budget Cost) / Budget Cost	-5%	-11%	30%	
Actual CHF Spent - Budget CHF	(3,510,849)	(5,209,538)	1,810,531	
Transportation Cost / Total Product Cost	10%	N/A	N/A	
Assessment Accuracy: Revised Budget / Original Budget				
After 2 weeks	131%	118%	365%	
After 1 month	139%	123%	377%	
After 2 months	148%	127%	493%	
After 3 months	158%	127%	493%	

Tabela nº 3 – Resultados de avaliações. (Davidson, 2006, p.9)

A última coluna ficou em branco, pois estes valores devem ser definidos com o objectivo estabelecer uma comparação com outras operações tendo como fim rentabilizar o estudo efectuado. Como pode verificar-se na tabela apresentada, foram estabelecidas prioridades. Neste tipo de operação é fundamental definir as questões prioritárias para que quem esteja no terreno, a efectuar a recolha de donativos, possa auxiliar

quem está a doar. Para que isto seja possível, cabe ao departamento de logística efectuar este estudo, unindo os doadores com os necessitados. Assim é possível verificar, através do BSC, se os itens prioritários estão a ser respondidos de forma consistente.

A ferramenta aplicada a esta organização auxilia-a a determinar a qualidade dos seus serviços, capacidade de resposta e rapidez com que os necessitados satisfazem as suas necessidades. De acordo com documento elaborado por Davidson (2006), as melhorias destes sistemas ocorrem ao longo do tempo e a partir do momento em que este sistema de medição de desempenho é estabelecido. Dessa forma, é possível tomar acções correctivas, antecipadamente, ao longo das operações prevenindo possíveis erros.

O desenvolvimento das tecnologias de informação pode originar o crescimento da capacidade de resposta deste tipo de organizações. Quanto melhor forem implementados estes sistemas, mais fácil e rápido será prestado apoio aos necessitados, “o uso de KPI torna-se essencial para melhorar a eficiência e eficácia das cadeias de distribuição e apoio humanitário” (Davidson, 2006, p. 10).

Pode então concluir-se com o estudo deste documento que quanto melhor forem definidas as metas operacionais de medição de desempenho, melhor será a capacidade em dar resposta aos objectivos estratégicos definidos. Para isso existe a necessidade de aprender com os erros e ao mesmo tempo rentabilizar a experiência obtida ao longo das operações desenvolvidas.

#### **4.4.4 Indicadores de desempenho para os serviços de farmácia e hospitais da Nova Zelândia.**

De acordo Jerome & Harrison (2010) tem havido um elevado número de erros no que trata da medicação dos pacientes da Nova Zelândia. Devido a este aspecto tem havido uma crescente focalização na segurança e qualidade das receitas farmacêuticas a nível nacional. Todavia não existe qualquer tipo de medição de desempenho para as farmácias e hospitais no que trata da padronização de medidas para comparar o desempenho a nível nacional. Isto acontece devido à falta de

recolha de dados por parte destas organizações, o que impossibilita o uso do *benchmarking* para melhorar as práticas dentro das diversas instituições.

Os KPI têm vindo a ser amplamente utilizados para medir o desempenho dos serviços de saúde para que estes cumpram com os objectivos propostos, isto é, de assegurar a qualidade dos serviços. Estes métodos são vistos como ferramentas chave para auxiliar no melhoramento do desempenho destas organizações. Nada melhor que a utilização do *benchmarking* para aprender com as grandes e bem sucedidas organizações, e dessa forma, melhorar os serviços internos (Jerome & Harrison, 2010). De acordo com o estudo efectuado no documento elaborado por Jerome & Harrison, pode afirmar-se que não existe, na Nova Zelândia, nenhum estudo para determinar um conjunto de medidas, que possam ser consideradas, para avaliar o desempenho das organizações neste sector. Partindo deste principio torna-se necessário elaborar KPI padronizados para que sejam estabelecidos e dessa forma, permitir aos serviços deste país garantir a qualidade de serviço e ao mesmo tempo, garantir um maior desenvolvimento.

O método utilizado para este estudo foi o desenvolvimento de uma entrevista, na qual eram colocados diversos indicadores de desempenho, sendo que os entrevistados teriam de determinar qual o grau de importância de cada um deles. Para isto foram, à partida, seleccionados cerca de 100 indicadores que teriam de ser segregados. Dentro da lista de entrevistados encontravam-se o director do departamento médico, director de enfermagem, chefe farmacêutico e o responsável máximo pelos serviços de farmácia. Estes elementos foram seleccionados por serem considerados os principais responsáveis pelas tomadas de decisão dentro da organização.

Durante esta fase de selecção de indicadores de desempenho, alguns erros foram encontrados, pois existiam indicadores um pouco confusos e outros muito idênticos. Partindo das recomendações e da discussão do grupo de interessados, foram consolidados metade dos indicadores estabelecidos inicialmente. Depois disso foram enviados



inquéritos para atingir um máximo de 10 indicadores para se transformarem em KPI.

Dos “100 indicadores enunciados, inicialmente, foram considerados 37 relevantes, 11 extremamente relevantes e os restantes medidas importantes, mas não chave para o sucesso da organização” (Jerome & Harrison, 2010, p. 77). Na tabela que se apresenta são ilustrados o TOP10 dos KPI ideados.

<i>Rank</i>	<i>Nº KPI</i>	<i>Indicator</i>	<i>Overall median Likert score for relevance</i>	<i>Overall median Likert score for measurability</i>	<i>Overall mean Likert score for relevance</i>	<i>Overall mean Likert score for measurability</i>
1	KPI21	<i>Chart review: Proportion of medicine charts reviewed by clinical pharmacists within 24 hours of admission</i>	5	3	4.70	3.31
2	KPI2	<i>Medication reconciliation: Proportion of patients for whom medication reconciliation is undertaken and discrepancies identified are resolved</i>	5	3	4.58	2.81
3	KPI25	<i>Prescribing errors: Identification and resolution of unintentional departure from recommended prescribing practices per patient bed day</i>	5	3	4.53	2.71
4	KPI24	<i>Clinical pharmacy interventions: Identification and resolution of potential or actual drug related problems per patient bed day</i>	5	3	4.45	2.76

5	KPI39	<i>Medication card provision: Proportion of patients provided with a medicines information card containing the patient's current medicines</i>	5	3	4.29	3.22
6	KPI27	<i>Proportion of paediatric medication orders that include the correct dose per kilogram (or body surface area) AND a safe total dose</i>	5	3	4.18	3.18
7	KPI45	<i>Proportion of patients with a toxic or sub-therapeutic aminoglycoside concentration whose dosage has been adjusted or reviewed prior to the next dose</i>	4	3	4.32	3.05
8	KPI22	<i>Proportion of patients that are reviewed by a clinical pharmacist within 24 hours of admission</i>	4	3	4.32	2.95
9	KPI5	<i>Proportion of patients discharged on warfarin that receive written information regarding warfarin management prior to discharge</i>	4	3	4.23	3.09
10	KPI38	<i>Patient counselling: Proportion of patients who have had a face-to-face discussion about medicines-specific information</i>	4	3	4.19	2.86

Tabela nº 4 – KPI formulados (Jerome & Harrison, 2010, p. 79)

A cada KPI foram atribuídas relevâncias para reflectir o impacto organizacional que cada um deveria ter em função dos resultados para o paciente e a facilidade de criar métricas para medir cada uma dessas

medidas. Dessa forma foram atribuídos os seguintes valores tendo em conta o impacto para o paciente: 1 – não relevante, 2 – minimamente relevante, 3 – pouco relevante, 4 – relevante e 5 – extremamente relevantes. A capacidade de mensurabilidade de cada um dos KPI foi definida da seguinte forma: 1- muito difícil de mensurar, 2 – difícil de mensurar, 3 – possível mas não muito fácil, 4 – fácil de mensurar, 5 – extrema facilidade.

Depois da implementação deste trabalho consideraram-se, de uma forma genérica, que “os KPI são extremamente fáceis de serem aplicados e muito fáceis de mensurar” (Jerome & Harrison, 2010, p. 79).

Com este estudo foi possível verificar a diminuição de factores de desempenho com o auxílio dos colaboradores numa organização. Foi assim possível padronizar KPI e determinar quais os factores críticos de sucesso da organização estudada. Pode também afirmar-se, através deste estudo, que não existe um KPI ideal, mas sim um conjunto de elementos de medição de desempenho que podem ser ordenados pelo seu grau de importância e assim contribuir para o melhoramento do desempenho dos colaboradores. Desta forma torna-se possível uma contínua evolução das organizações envolvidas à medida que esta ferramenta vai sendo aplicada e desenvolvida. Conclui-se que este é mais um caso de sucesso de implementação dos KPI.

De uma forma geral foram apresentados diversos exemplos de implementação de KPI em diferentes organizações que servirão de base para a proposta desta dissertação. Pode concluir-se que é possível determinar KPI para diversas organizações, independentemente da sua missão, e retirar inúmeras lições destes casos de estudo. Verifica-se, assim, que na grande maioria dos casos, os KPI são uma ferramenta de extrema relevância no que trata da medição de desempenho.

Por norma, os KPI podem e devem ser determinados pelas áreas técnicas a serem avaliadas através dos mesmos, ou seja, um determinado departamento teria de formular os seus próprios KPI tendo em conta os objectivos definidos. Isto advém do facto de serem apenas essas áreas técnicas, aquelas que se revelam capazes de determinar com assertividade qual a melhor métrica que traduz o cumprimento de determinado objectivo.

Outra conclusão a retirar deste capítulo, é a evolução que os KPI vão sofrendo à medida que são implementados. Regra geral, todas as organizações adoptam um número superior aos que devem ser definidos. A tarefa seguinte passa por agrupar KPI semelhantes para atingir o número ideal e assim verificar se os objectivos são ou não atingidos. Esta evolução é feita durante o primeiro ano de implementação em que as medidas de avaliação de desempenho podem ser alteradas para corresponder correctamente ao que se pretende com as mesmas. Isto só é possível através de um comprometimento das chefias em adoptar esta ferramenta e de um grupo de trabalho, especializado na área, que auxilia o comando na normalização dos KPI para os formular correctamente. Com esta investigação pode concluir-se que nem toda a avaliação deve ser suportada nas métricas desenvolvidas. Deve por isso existir um balanço entre a avaliação quantitativa (o cumprimento dos KPI) com uma avaliação qualitativa (nota atribuída pelo chefe directo tendo em conta o desempenho geral do colaborador ou do grupo de trabalho). Desta forma os departamentos e os colaboradores são avaliados pela observância dos objectivos e ao mesmo tempo avaliados pela sua proficiência durante o período laboral.

Outro aspecto de extrema importância adquirido nesta fase de investigação, foi a necessidade em divulgar a toda a organização o que são e para que servem estas métricas de avaliação. Deve por isso existir um quadro ou *dashboard* com os resultados, individuais e colectivos, de toda a massa humana da organização para que estes tenham a possibilidade de verificar quais as áreas que devem ser melhoradas e aquelas que estão a desenvolver um melhor trabalho. Assim, dá-se orientação aos colaboradores e aos grupos de trabalho para cumprirem com os objectivos organizacionais através dos KPI definidos. Ao mesmo tempo, devem ser reflectidos nesses quadros de resultados, os diferentes ponderadores dos KPI demonstrando quais são considerados pelas chefias da organização os mais críticos para o sucesso organizacional. Apesar de serem considerados todos chave para a organização atingir o sucesso desejado, existem alguns mais críticos do que outros. Para resolver este problema podem ser utilizados os ponderadores para diferenciar KPI. Quando se pretende implementar uma ferramenta desta natureza deve criar-se uma metodologia assertória para ser seguida à medida que os KPI vão sendo desenvolvidos. Esta metodologia de trabalho deve, sempre que possível, envolver os colaboradores para assim aumentar o grau de aceitação para com esta ferramenta.

Uma conclusão considerada chave para este trabalho, que foi apresentada em alguns estudos de caso, esta relacionada com o tempo que se demorará até poderem ser observados os primeiros resultados positivos da implementação dos KPI. Regra geral, a maioria das organizações apoia projectos em que os resultados sejam apresentados num curto espaço de tempo. De acordo com a Directiva de Política Naval “para que a Marinha cumpra a sua missão e para que, dentro da conjuntura económica desfavorável que nos condiciona” (CEMA, 2011, p. i) pode afirmar-se que não existe margem de manobra para investir em sistemas que podem não resultar e fazer perder tempo e dinheiro em investimentos infortúnios. Contudo, de acordo com os artigos analisados, grande parte das organizações que decidiram implementar este sistema retiraram inúmeras vantagens dos mesmos tendo em conta o rácio entre os gastos, eficiência e qualidade.

Finalizando, apesar de ser possível explorar mais exemplos práticos da implementação de KPI, para daí retirar conhecimentos de forma sustentar a proposta final de implementação de KPI no CFZ, considera-se ter-se respondido à questão derivada nº2 – Como são definidos e estruturados os indicadores chave de desempenho em outras organizações?

## **5. ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO NA MARINHA**

Este capítulo pretende responder à questão derivada nº 3 – Como está a Marinha estruturada relativamente à metodologia de avaliação de desempenho das suas unidades operacionais? Para tal estudar-se-á a forma como se encontra estruturado o Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval e o Corpo de Fuzileiros de modo a fazer face às necessidades de avaliação das suas UN operacionais, bem como as metodologias utilizadas para atingir esse fim.

### **5.1 Centro de Integrado de Treino e Avaliação Naval – CITAN**

Antes de 1991 o treino das UN foi entendida como uma responsabilidade do Comandante, mas nenhuma metodologia foi utilizada para sustentar o treino das mesmas. O que fez alterar esta situação foi a chegada das Fragatas da classe Vasco da Gama, que incorporando novas tecnologias criaram um novo desafio para a Marinha Portuguesa. Com a chegada das novas Fragatas foi sentida a necessidade de as enviar para um centro de formação internacional reconhecido, o *Flag Officer of Sea Training* (FOST). Este centro de formação internacional foi uma mais-valia para os nossos navios devido á experiência dos Ingleses em cenários reais, á quantidade de meios e massa humana envolvida e á sua autonomia em todas as áreas - aérea, superfície e sub superfície. Ou seja, os ingleses têm os meios e a experiência, daí a grande vantagem de enviar os nossos navios ao FOST. As Fragatas foram enviadas em 1991 e como resultado da ida a este centro de formação internacional, foram introduzidas várias alterações no conceito de formação. Na metodologia de treino que foi criada inicialmente, estava implícito que uma entidade externa era a responsável pela preparação do navio no que trata da formação. A evolução normal levou à aglutinação da responsabilidade de formação de todas as UN de superfície no Departamento de Formação e Avaliação da Flotilha. Desta forma uma nova metodologia de treino foi criada e, com algumas adaptações, permanece como é hoje. Em 2011 foi efectuada a transição do departamento de treino e avaliação da flotilha para o CITAN.

O CITAN é um órgão na directa dependência do comando da flotilha e, entre outras competências, a sua missão engloba o seguinte: “planear e conduzir o treino e avaliação das UN operacionais atribuídas à flotilha” (Correia, 2011) e a formação técnico-profissional nas áreas da táctica e

operações navais, do aconselhamento da navegação, da fiscalização dos espaços marítimos e da operação e exploração de sistemas comando e controlo de natureza táctica. As competências da flotilha passam pelo aprontamento das forças e UN Operacionais e, ao mesmo tempo, pelo apoio logístico e administrativo das UN que lhe estão atribuídas, assim como pela condução do treino e avaliação das Forças e UN Operacionais que lhe estão conferidas (LOMAR, 2009).

A missão do CITAN desenvolve-se através da acção de três departamentos: o departamento de Treino e Avaliação (DTA), departamento de Formação e o departamento de Análise e Desenvolvimento. Para além dos referidos departamentos, o CITAN conta ainda com uma Estrutura de Apoio.

O objectivo do DTA é contribuir para o aprontamento das UN navais e de superfície assegurando que cumprem com os padrões de prontidão operacionais (PPO) superiormente definidos. Este departamento avalia o desempenho do navio e o estado do material do mesmo para assim verificar o cumprimento dos PPO. Justifica-se tal procedimento, pois o material pode ter impacto no cumprimento dos padrões. Vejamos o seguinte exemplo: caso uma determinada peça de artilharia não esteja operacional, esse factor vai ter impacto negativo no cumprimento do PPO em que a peça está envolvida. Através do seguinte organograma podemos então visualizar a estrutura do CDTA em que a sua lotação é de 32 militares:

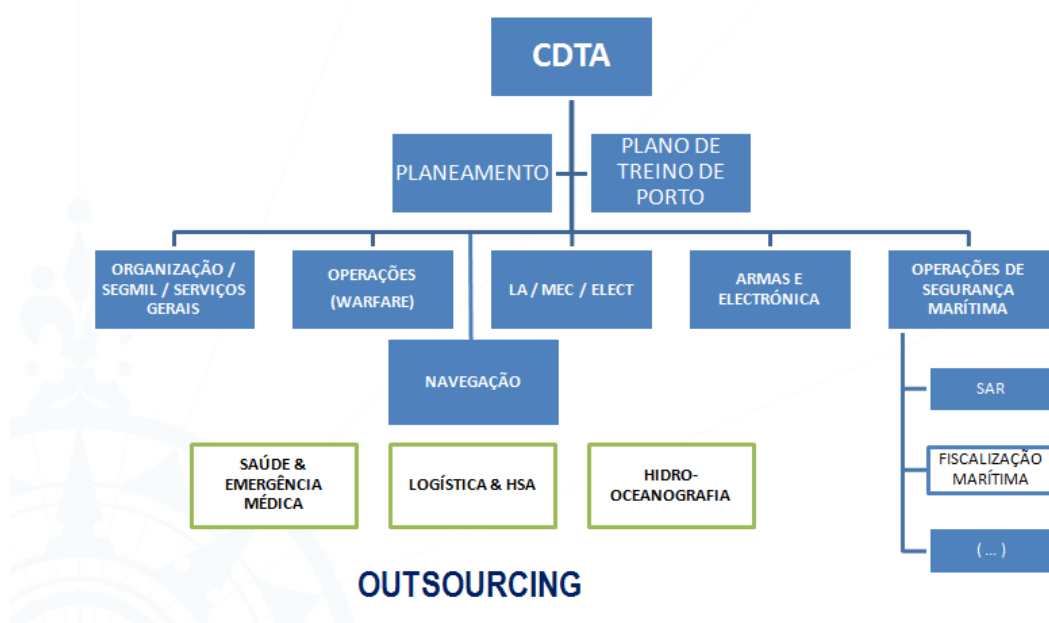


Figura nº 9 - Organograma da estrutura do CDTA (Correia, 2011)

Quando o DTA não tem elementos certificados em alguma área é pedido apoio *outsourcing* a outras UN, de modo a garantir que os avaliadores são certificados nas matérias que estão a avaliar. As áreas em que é necessário este apoio se encontram as de saúde e emergência médica, logística e hidrografia.

Os navios podem ser sujeitos a diversas acções de treino e avaliação consoante o objectivo pretendido. Existem os seguintes planos de treino:

- Plano de Treino de segurança (PTS): o objectivo deste treino é habilitar as UN navais ao cumprimento dos requisitos previstos para a execução, em segurança, das provas de mar, na fase final de construção e no período que antecede o PTO/PTB.
- Plano de treino básico (PTB): o seu objectivo é elevar o desempenho de uma UN Naval para níveis que lhe permitam rentabilizar ao máximo o treino operacional subsequente no FOST. O PTB é feito apenas quando uma fragata vai participar no FOST. Quando isso não acontece passa-se do PTS para o PTO.
- Plano de Treino Operacional (PTO): o seu objectivo é elevar o desempenho de uma UN Naval de Superfície a níveis que lhe permitam satisfazer os PPO para a respectiva classe. Os objectivos do PTO são em tudo semelhantes aos do FOST que é praticado pelos Ingleses.
- Plano de Treino Específico (PTE): o seu objectivo é, através de acções de treino focalizadas nas necessidades específicas das UN Navais de Superfície, direccionar o esforço de treino para as áreas deficitárias, de forma a assegurar os PPO estabelecidos para a classe de navios a que pertencem.

Todos estes treinos são da responsabilidade do comando administrativo e planeados e executados pelo DTA. Em termos estatísticos, o DTA planeou e executou, em média, cerca de 32 planos de treino por ano desde 2006.

A metodologia do treino e avaliação das Fragatas novas da Marinha Portuguesa assentam em ciclos de 5 anos que estão directamente relacionados



com os ciclos de manutenção previstos para a classe destes navios. Este ciclo inicia com o PTS, para permitir a realização de provas de mar em segurança. Após o término da construção ou remodelação do navio, estando pronto para navegar em segurança e cumprir com os PPO, o mesmo é atribuído à flotilha de modo a dar início ao treino, realizando-se um PTB (com cerca de 4 semanas) para preparar o navio para o FOST (que tem cerca de 6 semanas). Caso o navio não vá a Inglaterra efectuar o FOST, faz apenas o PTO (cerca de 6 semanas) em vez do PTB. Terminado o treino do navio, este é considerado como operacional, e dado como pronto ao Comando Naval pela Flotilha com base nas avaliações que o DTA efectuou. Após um período de operacionalidade e quando são efectuadas acções de manutenção ou rendição de parte significativa da guarnição, torna-se essencial efectuar novo período de treino, desta vez um PTO. Quando se verifica algum decréscimo de proficiência, numa área específica, o navio é sujeito a um treino específico em que a sua duração é bastante variável. O problema que surge durante este ciclo de 5 anos de operacionalidade é identificar quando o navio necessita de treino para não baixar dos níveis aceitáveis. Para colmatar este problema foi criada a avaliação de padrões de prontidão (APP), de curta duração (um dia em terra e um dia no mar), as quais servem, essencialmente, para avaliar o desempenho desse navio e verificar qual o nível em que este se encontra. Partindo do princípio que um navio, durante um ciclo de 5 anos, faz dois PTO, irá realizar-se, no intervalo de cada PTO, um APP para garantir que os padrões de prontidão estão a ser cumpridos.

A metodologia do Treino e Avaliação está dividida em 3 fases. A primeira fase, é a do planeamento, onde são definidos os objectivos do treino e consequentemente, os objectivos de cada série, a nomeação do grupo de avaliadores e a verificação do estado das grelhas de avaliação. A segunda fase, é a execução, a qual inicia com um *briefing* e faz o controlo efectivo do cumprimento das tarefas que concorrem para determinado PPO. A terceira e última fase, termina com um *debriefing* verbal, a elaboração dos relatórios de avaliação e reunião das lições identificadas.

A avaliação das UN navais atribuídas á flotilha decorrem do cumprimento das lista de verificação que foram criadas para responder aos diferentes PPO. Estas listas irão determinar o nível a que determinada UN se

encontra e a avaliação é dada consoante o desempenho das UN. Pode portanto ter as seguintes notas: não satisfaz, abaixo padrão, satisfaz, satisfaz bastante e muito bom. Nestas listas de verificação estão definidos os pontos que são críticos, significativos e mínimos que vão contribuir para a nota final (Satisfaz bastante pode ter no máximo 2 significativos). Todas as avaliações finais do navio têm um factor quantitativo, atribuído pelo responsável avaliador do treino, baseado na opinião que este tem sobre o navio em geral. Vejamos o seguinte exemplo: no final da avaliação o navio atingiu uma nota de 6,4. O inspector responsável pode, tendo em conta o nível geral do navio, subir a nota para 6,5. Este factor está contemplado na grelha de avaliação.

A avaliação é feita durante todos os treinos e a nota final é uma média aritmética com os respectivos ponderadores para as áreas mais críticas, os quais darão a avaliação final do navio.

## **5.2 Corpo de Fuzileiros**

O modelo de treino e avaliação das UF sofreu uma evolução bastante profunda ao longo dos anos. O sistema que estava implícito para as forças e UF assentava no seguinte pressuposto: no início de cada ano operacional iniciava-se o treino a partir do escalão mais baixo, equipa, e o treino e avaliação iam evoluindo até se atingir o escalão de companhia. Eram, portanto, programados e desenvolvidos todos os exercícios de treinos baseados na metodologia apresentada. O objectivo desejado era chegar ao exercício final do ano operacional com uma excelente avaliação ao nível de companhia em que esta atingiria um pico de desempenho bastante alto. Assim, durante um ano operacional as companhias de FZ iam evoluindo nos treinos com o intuito de atingir o máximo desempenho no final do ano operacional. No início do ano operacional seguinte eram efectuados todos os destacamentos, e o treino retomava a sua iniciação no escalão de equipa com o objectivo de, no final do ano, atingir, novamente, um pico de desempenho. Este modelo foi consolidado durante uma série de anos. Contudo, fruto da realidade das missões internacionais, da reorganização do CFZ e da conjuntura actual, conclui-se que este modelo era irracional, irrealista, pois todos os anos iniciar um processo de treino e avaliação para atingir apenas um pico de desempenho no final do ano não se justificava. Para colmatar esta situação começou a alterar-se o conceito

dos primeiros exercícios do ano operacional, dedicados ao escalão de equipa, passando a ser objectivo desses exercício iniciais uma consolidação de conhecimentos, visto a troca de militares entre UN ter sido reduzida e distribuída ao longo do ano. Com o Decreto Regulamentar nº 29/94 e com a nova reorganização do CFZ, em que deixou de existir a rotação entre Batalhões, a necessidade de alterar a metodologia de treino e avaliação ficou mais transparente e, gradualmente, um novo modelo começou a surgir e a ser implementado, muito antes das metodologias agora implementadas terem sido criadas e estruturadas.

O objectivo inicial do novo modelo era reduzir de forma significativa o diferencial entre o mínimo e máximo de desempenho ao longo de um ano operacional. Assim, passou a existir um equilíbrio durante o ano operacional em que a curva de avaliação de desempenho estabilizou, mas nunca atingindo nem o mínimo, nem o máximo em relação ao modelo anterior. Desta forma, foi possível contrabalançar os níveis de desempenho durante os exercícios de avaliação. Com a implementação deste modelo era aceitável que uma determinada UN, após a alteração de comando ou a troca de elementos fundamentais, não cumprisse determinada avaliação com sucesso, mas essa UN já estava operacionalizada, sendo apenas necessário aferir pequenos procedimentos. Com este métodos o diferencial máximo e mínimo era muito mais reduzidos do que com o modelo anterior. Contudo, os PPO nunca seriam atingidos com tanta proficiência como eram atingidos pelas UN no final do ano operacional, com o modelo anterior. A grande vantagem deste modelo assentava na prontidão de resposta à eventualidade de aparecer uma missão, ou então, na eventualidade de existir tempo de preparação, poder-se-ia fazer um plano de treino orientado para a missão, à semelhança do que é feito nos aprontamentos para missões como a do Afeganistão.

Segundo COMNAV “as missões da Marinha e do CFZ comportam uma série de tarefas que as UF, constituintes do Sistema Nacional de Forças, devem estar aptas a cumprir com proficiência e em segurança” (2005, p. 1.1). Os PPO definem os níveis exigíveis de desempenho que devem ser treinados e mantidos ao longo do tempo. Estes padrões estão tipificados por escalão de UN, partindo do mais alto, o de Batalhão, até ao escalão de secção e por áreas funcionais tendo em conta a força tarefa dos FZ. Para garantir a manutenção

destes padrões foram diferenciados os tipos de treino para o cumprimento dos mesmos. Desta forma, para “aprontar, manter e desenvolver os PPO das unidades de Fuzileiros consubstanciam-se em quatro níveis distintos” (COMNAV, 2001, p. 3-1).

- Plano de treino da unidade (PTU);
- Plano de treino básico;
- Plano de treino avançado (PTA);
- Plano de treino de força anfíbia (PTFA);

O plano de treino da unidade consiste em aproveitar as áreas envolventes para desenvolver treinos. Este plano deve ser elaborado pelo Comando do Corpo de Fuzileiros (CCF) mediante requisição das UN. O PTB consiste no aprontamento das UN para o cumprimento dos PPO, sem que esta tenha de recorrer à integração de escalão superior. Estes treinos são efectuados por iniciativa do CFZ. O PTA consiste em aprontar as UN para cumprirem com os PPO integradas em escalões superiores. Por último, o PTFA consiste em manter e desenvolver a prontidão operacional das UF e exercitar o comando da Força Operacional.

No CCF (2006) – guia de treino e avaliação das UF, estão tipificados os tipos de treinos das UN e forças de FZ, de forma a atingir os PPO definidos anteriormente. Nesta publicação estão definidos 4 níveis de treino para cumprir com os PPO que foram idealizados para se executarem de forma gradual e evolutiva. São eles:

- Plano de treino da Unidade (PTU)
- Plano de Treino Operacional (PTO)
- Plano de Treino de Força (PTF)
- Plano de Treino Orientado para a Missão (PTOM)

O planeamento e execução do PTU é da inteira responsabilidade das UF, tendo em consideração os meios atribuídos a esta UN e os cedidos pelo CCF. As áreas abrangidas por este tipo de treino são as de integração própria, onde se estimula o enquadramento de um militar quando este ingressa numa UN nova; manutenção dos critérios permanentes de prontidão individual, os comandantes das UN possibilitam oportunidades de treino aos seus militares de modo a estes corresponderem aos critérios permanentes de prontidão individual

definidos no COMNAV (2005); manutenção das qualidades individuais, cujo objectivo é manter as qualificações inerentes à classe de FZ. O PTO pretende a “satisfação dos PPO estabelecidos para as UF que integra as capacidades operacionais dessa.” (CCF, 2006, p. 1.5). Este plano de treino deve ser programado e executado de forma evolutiva para garantir o treino das secções, pelotões e por fim companhia. “Este treino inclui exercícios do tipo “Tróia”, “FTX” e “Anfíbio/Táctico” (CCF, 2006, p. 1.5). O PTF tem como objectivo manter e desenvolver a prontidão das Forças tarefa, constituídas até ao escalão máximo de Batalhão Ligeiro de Desembarque (BLD). A finalidade do PTO é treinar, testar, integrar e aprontar os seus diversos elementos. O PTOM consiste em obter um nível de proficiência desejado tendo em consideração o tipo de missão a ser atribuída. A finalidade deste treino é “treinar de forma integrada todas as capacidades operacionais requeridas no campo de batalha” (CCF, 2006, p. 1.6).

TIPOS TREINO	REQUERIDO POR	DETERMINADO/ SANCIONADO	PLANEAMENTO / EXECUÇÃO
PLANO TREINO UNIDADE (PTU)	UF		UF/UF
PLANO TREINO OPERACIONAL (PTO)	UF	CCF	UF/UF
PLANO TREINO FORÇA (PTF)		CCF	CCF/ CMDT FORÇA FZ
PLANO TREINO ORIENTADO MISSÃO (PTOM)		CCF	CCF/CMDT FORÇA FZ

Tabela nº 10 – Atribuição da responsabilidade dos Treinos (CCF, 2006, p.1.6)

Apesar desta metodologia de treino estar explanada na publicação referida anteriormente, ainda não foi feita a síntese da nomenclatura que sempre se usou com o que supostamente deveria ser usado. Tendo em conta a tipologia dos exercícios associá-la aos tipos de treino mencionados. Portanto, o silabus<sup>12</sup> nos FZ ainda não foi consolidado, pois é necessário fazer a transição mencionada.

No CCF não é possível seguir a metodologia apresentada na secção anterior, do CITAN, pois estes apenas iniciam os treinos de avaliação dos PPO

<sup>12</sup> Programa de treino para cada unidade

quando a área do pessoal e a área do material dá o navio como apto. Portanto, os ciclos de treino dos navios são definidos tendo em conta a manutenção dos mesmos, o que não é possível fazer no CF.

A avaliação do desempenho deve estar sempre presente em todos os treinos efectuados seja qual for o escalão que estiver a treinar. A avaliação do treino é um processo que permite determinar se a UN atingiu os objectivos de treino estabelecidos para uma determinada actividade. Só assim se torna possível verificar o nível a que a UN se encontra e as áreas que devem ser melhoradas. Tendo em conta o modelo adoptado pelo CFZ, o treino deve ser avaliado pelo comandante da UN, através de avaliadores, que verificam se a lista de tarefas de verificação de PPO estão a ser cumprida. Em regra, a avaliação do treino é da responsabilidade do comando das UN nos PTU e PTO, enquanto o CCF avalia os PTF e PTOM como se pode verificar na figura apresentada. “O CCF define o seu plano de avaliação anual, o qual será reflectido no PLANCORPFUZ (Planeamento do Corpo de Fuzileiros), estabelecendo quais as UN e respectivos escalões que pretende avaliar” (CCF, 2006, 1.8). Este planeamento ainda não foi apresentado visto o Chefe do Estado-Maior da Armada ter emitido a sua Directiva de Política Naval<sup>13</sup> (DPN) em 28 de Fevereiro de 2011. As inspecções e avaliações são efectuadas pela Secção de Treino e Avaliação (STA) a funcionar no Estado Maior do CFZ. (CCF, 2006, p. 1.8)

As avaliações por parte da STA têm um “carácter pedagógico com o intuito de corrigir eventuais lacunas, deficiências ou desvios que venham a ser registados durante a sua execução” (CCF, 2006, p. 1.8). O processo de planeamento do treino está a ser atribuído ao comando das UN. Deste modo, os comandantes devem medir o seu nível de desempenho, durante os treinos, para verificar assim o estado da sua UN. Neste momento não existe uma estrutura

---

<sup>13</sup> “A Directiva de Política Naval enuncia os objectivos genéricos, estruturais e operacionais, bem como as linhas de acção de comando e administração superior necessárias à sua concretização que, durante o meu mandato, servem de bússola para a Marinha conceber e realizar as acções fundamentais ao cumprimento da sua missão” (DPN, 2011, p. i) Esta directiva serve, essencialmente, para divulgação e comunicação interna e externa dando, desta forma, “corpo à política de transparência na gestão, segundo o sentido de responsabilização que se preconiza” (DPN, 2011, p. 9). Devido a este facto o CFZ ainda não publicou o seu planeamento anual, pois este planeamento terá de dar resposta aos objectivos enunciados neste documento e no documento produzido pelo COMNAV na sua Directiva Sectorial.

estabilizada para realizar avaliações operacionais devido à falta de massa humana na STA. Consequentemente, os processos deixam de decorrer conforme estipulado e os procedimentos deixam de ser seguidos em função de outras prioridades.

No início da implementação do modelo que está agora em vigor fizeram-se avaliações internas, avaliações nas áreas de exercício, como por exemplo no exercício “Açorex”. O que se tem verificado na transição de um modelo consolidado durante muitos anos é a lentidão, pois não existe muito debate interno e a realidade do empenhamento em inúmeras missões dificulta o processo de consolidação do novo modelo. No início de implementação desta metodologia foram realizadas avaliações com equipas de avaliação destinadas a avaliar áreas específicas que foram consideradas como chave. Nesse exercício de avaliação foram considerados como chave as seguintes áreas: procedimentos de embarque, procedimentos de desembarque e tiro. Estas áreas foram tidas como críticas, e se fossem executadas com proficiência, então a UN, avaliada, teria nota positiva. Para se efectuar esta avaliação eram tidas em conta tabelas de avaliação verificando se os procedimentos estavam ou não, a ser cumpridos. Vejamos o seguinte exemplo: para avaliar os procedimentos de embarque e desembarque era pedido apoio à Unidade de Meios de Desembarque (UMD) auxiliando a avaliação nesta área. Era então nomeada, pelo comandante da UMD, uma equipa para o acompanhar na avaliação destes procedimentos. Desta forma garantia-se que os avaliadores eram elementos certificados nesta área e que as avaliações apresentadas eram notas verdadeiras do real desempenho das UN avaliadas. Este factor, certificação dos avaliadores, é preponderante quando se está num exercício de avaliação. Assim a “equipa de avaliação fornece ao CCF informação consistente sobre o nível de proficiência no desempenho individual e colectivo revelado pelas UN” (CCF, 2006, p. 3.1) durante exercícios de avaliação.

Para a avaliação do desempenho podem ser utilizados diferentes métodos: observar pessoalmente o treino, avaliando a proficiência do escalão de combate fazendo uso das listas de verificação; avaliar por observação, as perícias e técnicas individuais; verificar a documentação das qualificações para as funções e a realização de inspecções sem aviso prévio. As notas a atribuir variam consoante o desempenho da UN avaliada e das falhas cometidas, ou

seja, a lista de tarefa pode ser cumprida com uma proficiência quase total mas, na eventualidade de se verificar uma falha que possa ser considerada crítica, a nota fica logo condicionada.

Dependendo do tipo de avaliação a efectuar podem ser considerados relatórios de avaliação distintos. Existem os seguintes relatórios:

**Relatório das séries** – a entregar ao comandante da UF com a avaliação detalhada de cada série;

**Mensagem final** – mensagem enviada ao CCF com a avaliação do treino e um resumo do estado da UN nas várias áreas;

**Relatório final** – elaborado no final de um ciclo de treino a enviar pelo comando da UN para o CCF. Este relatório resume as prestações da UN nas várias áreas avaliadas;

**Relatórios de inspecção** – elaborado no final das inspecções realizadas pela STA e contém os resultados da avaliação global e parcelar da UN avaliada;

De uma forma geral esta é a metodologia adoptada pelo CFZ para treinar e avaliar as suas UN. Como já foi referido anteriormente, devido à conjuntura atual e ao elevado número de missões atribuídas aos FZ, torna-se difícil cumprir com este modelo em face de outras prioridades. Neste momento, a realidade do CFZ não vai ao encontro da metodologia apresentada. O treino das UN é da responsabilidade dos comandos das mesmas e, apenas, as avaliações estão a cargo da STA. O planeamento dos treinos, por parte dos comandos das unidades, relaciona-se com o planeamento do Comando Naval (exercícios tipo *Swordfish*), através do planeamento do Estado Maior General das Forças Armadas (exercícios do tipo Lusíada) e dos recursos financeiros disponíveis. A STA tem-se limitado, ao longo dos exercícios desenvolvidos pelas UF, a rentabilizar o seu efectivo. Para isso, são determinadas áreas específicas de avaliação, no decorrer dos exercícios, faz-se uma verificação com posterior avaliação dos procedimentos.

Devido aos factores apresentados, todo o treino das UN passou a ser da responsabilidade dos comandantes das mesmas e condicionado pelo elevado empenhamento operacional. A STA limita-se a avaliar áreas específicas. No



último grande exercício que envolveu a participação do CFZ, Contex-Phibex 2011, no âmbito do planeamento do COMNAV, desenvolveu-se um esforço para avaliar as companhias do BF2 em quatro áreas distintas, na fase dos exercícios tácticos. Este foi um trabalho desenvolvido pela STA do CFZ apoiado, sempre que necessário, por elementos certificados para garantir a qualidade da avaliação. O chefe desta equipa de avaliação foi o Chefe do Estado-Maior do CFZ. A autoridade, no decorrer das avaliações efectuadas, foi, deste modo, garantida. Este factor é de extrema importância para que o elemento avaliado não seja mais antigo que o avaliador e, de certa forma, colocar em causa a avaliação efectuada.

Segundo a DPN (CEMA, 2011), uma das formas de justificar o investimento público na defesa passa por promover o processo contínuo de transformação rentabilizando os meios existentes, os procedimentos actuais e as doutrinas relativas à nova panóplia de desafios que a Marinha tem de dar resposta. Esta transformação é regulada por três ideias de força sendo que uma delas assenta na evolução da doutrina, dos procedimentos, e dos métodos para assim melhorar o desempenho. Os objectivos institucionais durante o mandato da actual Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional passam pela transformação referida anteriormente que decorrerá durante o seu mandato. Uma dessas transformações assenta no “modelo centralizado de gestão e de condução do treino e avaliação, concentrando no CITAN as actividades que respeitam a toda a componente operacional da Marinha” (CEMA, 2011, p. 10). Para dar resposta aos objectivos emitidos na Directiva de Política Naval o COMNAV emitiu uma Directiva Sectorial<sup>14</sup> contribuindo com as suas linhas de orientação para o desenvolvimento das actividades dos comandos subordinados tendo em consideração os objectivos definidos pelo Chefe do Estado-Maior da Armada. Desta forma o COMNAV “assegura a preparação, aprontamento e a sustentação das forças e meios da componente operacional e o cumprimento das missões que lhe sejam atribuídas” (2011, p. 3). Assim sendo, para dar resposta ao objectivo número três da DPN o

---

<sup>14</sup> A Directiva Sectorial “ tem por finalidade explicitar o contributo do Comando Naval para os objectivos do mando estabelecidos pelo Chefe do Estado-Maior da Armada na sua Directiva de Política Naval 2011 (DPN), de 28 de Fevereiro de 2011 e, simultaneamente, estabelecer as minhas linhas de orientação para o desenvolvimento das actividades dos comando subordinados” (COMANV, 2011, p. 3).

COMNAV define como objectivo “concentrar no CITAN, no aplicável, até Dezembro de 2012, o controlo das actividades de treino a nível de unidade ou de Força”. Pode assim afirmar-se que o grande objectivo desta transformação passa por ser eficaz no cumprimento das missões atribuídas à Marinha maximizando a sua eficiência.

No âmbito do modelo de gestão integrado de treino e avaliação enunciado anteriormente, foi realizada em 11 de Junho de 2011 uma reunião entre o Director do CITAN, CDTA, e o Chefe do Estado-Maior do CCF. O objectivo desta reunião foi avaliar, numa primeira análise, a adequabilidade e exequibilidade das acções de treino e avaliação transversal nas áreas de actuação de UN de superfície e UF. Desta forma dá-se resposta aos objectivos definidos pela DPN.

Como síntese do capítulo apresentado concluímos que os modelos de avaliação do CITAN e do CFZ apresentados são de certa forma semelhantes. Tal facto acontece devido à fonte inicial da metodologia de avaliação ter sido suportada na experiência dos Ingleses. Apesar de análogos, existem algumas diferenças que foram sendo apresentadas ao longo do capítulo. Contudo, ambas as metodologias assentam no cumprimento das listas de verificação que foram criadas para cumprir com PPO. Uma grande diferença que existe nas listas de verificação do CITAN e do CFZ está no facto de no CFZ não serem identificados os pontos críticos, significativos e mínimos. Estes factores influenciam de forma directa a nota final da avaliação e deveriam ser definidos junto das listas de verificação. Este trabalho está a ser desenvolvido mas ainda não foi promulgado pelo CCF. Tanto o CITAN como o CFZ, sempre que necessitam de avaliar uma determinada área, e não tem elementos certificados, recorrem a *outsourcing* interno (Marinha), para desse modo garantir que os avaliadores são certificados e empregam critérios de avaliação correctos.

O objectivo dos modelos apresentados passa por contribuírem para o aprontamento das UN operacionais através do cumprimento dos PPO, enquanto o CITAN é responsável pelo planeamento e execução de todos os treinos das UN navais de superfície. O que acontece no CFZ é que o processo de planeamento de todos os treinos é atribuído ao comando na UN pelas razões referidas anteriormente. Isto faz com que apenas áreas consideradas como chave sejam efectivamente avaliadas pelo CFZ como por exemplo, os procedimentos de embarque e desembarque numa Operação Anfíbia. O que se consta no CFZ, que se

diferencia bastante do que acontece no CITAN, é que o CFZ ainda não sintetizou a nomenclatura definida pela metodologia de avaliação e não alterou a terminologia dos exercícios associada aos treinos mencionados.

De uma forma geral deduz-se que as metodologias de avaliação das UN operacionais de superfície estão consolidadas em Publicações nacionais, existindo algumas diferenças entre os modelos utilizados pelo CITAN e o que é na realidade executado pelo CFZ. Considera-se, portanto, que o CFZ deve investir na área de avaliação das UN operacionais, com uma STA consolidada. Deste modo contribui-se para que as áreas avaliadas não sejam limitadas, acompanhando de forma sistemática as UN, com avaliações sucessivas, e verificando se os PPO se mantêm actualizados, tendo em conta os objectivos definidos para as mesmas.

Assim, considera-se ter-se respondido à questão derivada nº 3 – Como está a Marinha estruturada relativamente às metodologias de avaliação de desempenho das suas unidades operacionais? Regressa-se ao problema inicial: Qual a melhor forma de operacionalizar os indicadores chave de desempenho no Corpo de Fuzileiros?

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados decorrentes do estudo efectuado durante o trabalho. Inicialmente, serão respondidas as questões derivadas para uma maior clareza e percepção da resposta à questão central. Posteriormente, será apresentada a proposta de implementação desta ferramenta, através de um guião chave que define os passos a seguir para estruturar e desenvolver os KPI no CFZ.

### 6.1 Apresentação dos Resultados

Assim, do estudo efectuado, mais concretamente da resposta à **questão derivada nº 1** – Qual o estado da arte das doutrinas de avaliação de desempenho? Concluiu-se:

Quando se está numa fase de avaliação de desempenho deve ter-se sempre em consideração a eficácia com que os objectivos propostos são atingidos e a eficiência para com os mesmos. Contudo, é fundamental saber exactamente a dimensão do que se está a analisar, pois está dependente do objectivo de avaliação. A materialização da avaliação de desempenho passa por formar matrizes, tabelas e inquéritos que sintetizem e orientem a informação pretendida, suportando e registando os resultados de avaliação com o fim de verificar a sua evolução ou regressão. Estes dados facilitam a implementação de uma metodologia de avaliação, pois demonstram de que forma se pode determinar uma métrica válida para implementar como indicador de desempenho. A doutrina de avaliação de desempenho tem vindo a evoluir ao longo dos anos existindo uma panóplia de ferramentas para auxiliar na avaliação do desempenho dos colaboradores e grupos de trabalho numa organização. Apesar desta temática estar bastante desenvolvida e os conceitos estarem perfeitamente definidos, nem todas as organizações têm a capacidade de implementar sistemas de avaliação devido à pouca margem de erro para investir em sistemas que podem não resultar.

Da resposta à questão **derivada nº 2** – Como são definidos e estruturados os indicadores de desempenho em outras organizações? Concluiu-se:

Nas organizações estudadas pode verificar-se alguns aspectos comparáveis nas diferentes organizações. Confirmam-se as seguintes

semelhanças fundamentadas, posteriormente, com a doutrina existente sobre KPI:

- Para a criação dos KPI é sempre pedido apoio aos diversos departamentos. São estes que sabem quais as melhores métricas a implementar para medir o desempenho dos colaboradores. É difícil para um administrador conhecer todas as áreas técnicas todas duma determinada organização. Com este processo, os colaboradores são envolvidos nos processos de criação deste sistema e são eles que, com o apoio dos Recursos Humanos, definem as métricas em que vão ser avaliados.
- A implementação desta ferramenta é feita apenas com cerca de cinco (mais ou menos dois) KPI por colaborador ou departamento. Esta é uma política presente na doutrina e que as organizações seguem para garantir o foco de atenção para aquilo que realmente é importante atingir. Dessa forma as chefias introduzem os seus objectivos através de métricas que servem, depois, para motivar os colaboradores. Estes passam a saber o que é esperado dos mesmos e como atingir os objectivos.
- Depois de implementar os indicadores de desempenho, é comum a divulgação dos objectivos, dos quais são apresentados diariamente, semanalmente ou mensalmente os resultados informativos do ponto de situação ao colaborador e grupos de trabalho.
- Na definição dos indicadores de desempenho, as organizações elaboram um plano para que o espírito de grupo na organização se mantenha e os colaboradores se ajudem de forma a aumentar a rentabilidade dos serviços prestados. Com esse fim podem ser criados KPI por departamentos, ou seja, KPI para uma área da qual depende o grupo em geral ou então a criação de KPI dependentes de terceiros. Estes processos estimulam a entre ajuda e aumentam o desempenho geral da organização.

- Outro ponto comum na implementação dos KPI é a recompensa por cumprir com os objectivos. A recompensa pode passar pela aceleração do processo de promoção ou então concorrer para uma quantia estabelecida.

Estes foram os pontos identificados como comuns e estruturantes da implementação dos KPI nas organizações civis que utilizam esta ferramenta.

Da resposta à questão **derivada nº 3** – Como está a Marinha estruturada relativamente à metodologia de avaliação de desempenho das suas UN operacionais? Concluiu-se:

A metodologia de avaliação de desempenho das UN da Marinha decorre do cumprimento dos PPO definidos para as diferentes UN. Para a verificação destes padrões foram criadas, através da metodologia usada pela Marinha Inglesa e da sua experiência em cenários reais, listas de verificação que convergem para a avaliação dos PPO. Tendo em conta a verificação das listas tarefa é atribuída uma nota qualitativa que vai corresponder à avaliação da UN. Contudo, nas listas de verificação utilizadas pelo CITAN são contemplados factores críticos, significativos e mínimos, que condicionam as notas independentemente do cumprimento com sucesso de todos os parâmetros de avaliação. Nas listas existentes no CFZ, este trabalho está a ser desenvolvido, mas ainda não foi implementado. O desempenho no cumprimento destas listas irá definir o nível a que determinada UN se encontra. Desta forma os PPO definem os níveis exigíveis de desempenho que devem ser treinados e mantidos ao longo do tempo. Estes padrões estão tipificados pelos diferentes escalões e por áreas funcionais. De modo a garantir a manutenção dos mesmos, foram diferenciados os tipos de treino para o seu cumprimento. A grande diferença que existe entre os dois modelos apresentados está no facto de ser o CITAN o responsável pelo planeamento de todos os treinos das UN de superfície e da respectiva avaliação. No CFZ, a tarefa de planeamento dos treinos, está sobre a responsabilidade do comando das UN e a STA, efectua apenas avaliações em áreas que são consideradas chave, ou seja, quem for capaz de cumprir com proficiência as áreas avaliadas é capaz de cumprir com todas as outras.

Apresentadas as respostas às questões derivadas podemos validar todas as hipóteses assumidas na fase inicial.

## **6.2 Proposta para a operacionalização dos KPI no CFZ.**

O estudo da arte das doutrinas relacionadas com as metodologias de avaliação de desempenho, implicou: consulta de livros e artigos científicos, organizações que utilizam os KPI como sistema de avaliação de desempenho e de direcção estratégica, relatórios publicados, entrevistas e por fim, o estudo da organização da Marinha no âmbito da avaliação e certificação das suas UN operacionais, recorrendo a entrevistas aos elementos chave da organização, estamos em condições de propor a solução identificada como a mais adequada, exequível e aceitável para iniciar o processo de introdução de KPI no CFZ.

Para dar inicio a este processo de implementação, a proposta carece duma aceitação de todas as partes para abraçar este projecto. Existe a necessidade de eleger um responsável pelo projecto de implementação de KPI, condição de extrema importância para o seu sucesso. O responsável por esta tarefa deve ser indigitado pelo CCF e possuir conhecimentos doutrinários capazes de responder, de forma assertiva, aos problemas que poderão surgir. Propõe-se a implementação deste projecto, suportada nas seguintes etapas:

### **6.2.1 Nomear um elemento externo ao projecto para acompanhar a evolução do mesmo.**

Considera-se ser um dos factores preponderantes a tomar em consideração. Este elemento externo deve ser livre de qualquer relacionamento com o projecto e ter conhecimentos na área de avaliação de desempenho, nomeadamente, dos KPI. Outra importante característica deste indivíduo é a capacidade de, nas suas intervenções, influenciar com as suas iniciativas de modo a que possam ser absorvidas as suas opiniões e conselhos. O objectivo deste elemento é dar *inputs*, numa fase inicial, para ajudar no arranque duma iniciativa deste género e, à medida que o tempo avança, colocar-se de parte para que o processo se desenrole duma forma fluída, sem a sua intervenção. O ideal para ocupar esta posição seria um elemento externo da organização com formação na área do comportamento organizacional e

com experiência na implementação desta ferramenta. Seria, portanto, um elemento da área da consultoria para apoiar a Marinha neste processo. Considerando a conjuntura actual e o défice orçamental existente em Portugal, em alternativa a esse elemento externo, tendo em vista a minimização dos encargos financeiros, existem Oficiais Fuzileiros ou de outras classes, capazes de cumprir eficazmente esta tarefa.

### **6.2.2 Compromisso dos superiores hierárquicos**

A implementação duma ferramenta desta natureza inicia-se com a aprovação e compromisso dos superiores hierárquicos da organização onde se pretende implementar os KPI. Desta forma estamos a direccionar o conceito estratégico definido, centrando-o em metas válidas e mensuráveis para avaliar o desempenho dos seus Homens e das suas UN. A atitude das chefias é fundamental para o desenvolvimento desta ferramenta. Qualquer tipo de falha no compromisso ou mudança de objectivos previamente estabelecidos, poderá levar ao fracasso deste trabalho. Os superiores hierárquicos devem comprometer-se com o projecto para que dessa forma seja conduzido com fluidez através da organização. Durante a fase de implementação dos KPI, esta deverá ser a tarefa primordial da organização e o seu principal objectivo. Por vezes existirá a necessidade de desdobrar esforços para outras áreas, mas nunca se deve esquecer que este trabalho é uma prioridade. Durante esta fase, o elemento externo deve assegurar que os superiores hierárquicos compreendam e aceitem os compromissos. Esses compromissos incluem reuniões semanais, da eficácia das medidas sugeridas.

### **6.2.3 Formação de um grupo de trabalho dedicado**

Os KPI devem ser trabalhados por pequenas equipas de trabalho. De acordo com Kaplan & Norton, referenciado por Parmenter (2007), este viu um indivíduo projectar um BSC com sucesso para uma organização. Isto foi possível devido ao elevado entendimento na matéria e à dedicação por parte deste. Não obstante esta possibilidade,



uma equipa compreendida entre dois a quatro elementos será o recomendado. Todavia, consideramos que este trabalho se deve apoiar na STA do CFZ, sendo composto por quatro elementos<sup>15</sup>, de modo a fomentar nesta secção o aproveitando das suas valências. Este grupo de trabalho terá a incumbência de compilar os dados recolhidos e de acompanhar as UN na elaboração dos seus KPI, tendo em consideração as avaliações realizadas. Nesta fase, o elemento externo deverá auxiliar o mais antigo deste grupo de trabalho a definir com rigor o que podem ser considerados KPI e o que são apenas indicadores de desempenho.

#### **6.2.4 Definição dos KPI apoiada na metodologia existente**

A equipa que trabalhar na elaboração dos KPI deve utilizar as ferramentas já existentes no que diz respeito à medição do desempenho, pois julga-se muito poder ser feito a partir do que já existe. A grande vantagem deste ponto é a utilização da metodologia existente, dispensando gastos de tempo desnecessários. Durante esta etapa consome-se mais tempo, visto serem precisas várias reuniões para tomar decisões relativas aos factores críticos de sucesso ou objectivos permanentes os quais devem ser considerados os mais importantes para a organização. De acordo com Parmenter (2007), para uma qualquer empresa existem alguns pontos que não podem ser descorados e, a partir desses pontos, surge a criação dos KPI para cada um deles. Seguindo o conceito utilizado por algumas organizações, estudadas neste trabalho, para a determinação dos KPI, pode esta tarefa ser alcançada através do diálogo com as UN, criando uma estrutura de suporte estabilizada envolvendo todos os participantes na criação desta ferramenta de medição de desempenho. Esta metodologia pode ser sustentada na existente, ou seja, analisando as listas tarefa que concorrem para os diferentes PPO, podem identificar-se quais são os pontos críticos em cada lista de verificação. No final, juntam-se os pontos considerados como críticos e verificam-se os que são

---

<sup>15</sup> De acordo com o mapa de cargos, a STA deve ser composta por um Oficial superior, um oficial subalterno e dois sargentos.

coincidentes. A partir daqui podemos iniciar a formulação dos KPI, tendo em conta os resultados alcançados. Partindo deste princípio, quem não cumprisse com algum KPI, não passaria para a verificação das listas tarefa, pois a avaliação não seria positiva devido à falta de proficiência num indicador considerado como crítico, num leque bastante grande de tarefas. Como foi referido durante a dissertação, os KPI não são a finalidade última numa organização. Contudo, são de extrema importância pois avaliam os factores críticos de sucesso que, neste caso, decorrem do cumprimento das listas tarefa duma UN. Este trabalho pode ser consolidado com *focus group*<sup>16</sup>, entre elementos com experiência operacional, na medida em que é a partir daí que se irá definir quais os factores chave de sucesso. Fazendo uso deste método seria criado um ponto de partida para a criação dos primeiros KPI. A partir daí, e nos meses seguintes, seria avaliada a sua aplicabilidade e iniciar-se-ia um processo de melhoramento dos KPI criados.

#### **6.2.5 Regra: 5 mais ou menos 2**

De acordo com Kaplan & Norton citado por Parmenter e de acordo com os casos práticos apresentados, não é recomendado a criação de mais de sete KPI. Esta regra serve de guia para a criação dos indicadores de desempenho. Não quer isto dizer que se obrigue as UN a definirem no máximo sete KPI, este é um objectivo que vai sendo atingido à medida que os indicadores são desenvolvidos e agregados durante este processo gradual. O grande objectivo desta norma é focar apenas aquilo que é fundamental para a avaliação do desempenho. Esta regra surge não só da doutrina apresentada por estes autores, mas também dos exemplos práticos estudados e apresentados anteriormente. Todos eles apresentam um máximo de sete KPI e um mínimo de três. Estas normas são impostas de modo a que os colaboradores possuam objectivos de base permanentes e de número reduzido.

---

<sup>16</sup> *Focus group* é uma técnica qualitativa de recolha de dados, com a finalidade de obter respostas de grupos. Esta entrevista envolve a discussão objectiva ou moderada, com a introdução de um tópico a um grupo de respondentes, onde estes terão de responder de forma não estruturada e natural. Deste modo são geradas novas hipóteses baseadas na percepção dos informadores.

### 6.2.6 Implementação

Numa fase inicial propõe-se aplicar os KPI apenas a uma unidade específica, seguindo a metodologia apresentada durante este guia de implementação. Desta forma torna-se possível verificar a sua eficiência e visualizar os resultados obtidos com os KPI.

Considera-se que o Batalhão de Fuzileiros nº 2 (BF2) seria a UN onde se iniciaria a implementação duma ferramenta deste tipo, uma vez que, este é o núcleo base do Elemento de Manobra do Batalhão Ligeiro de Desembarque (BLD) (EMA, s.d.). Apesar de não ir de encontro à doutrina do BSC e dos KPI, julga-se pertinente efectuar uma abordagem do tipo, *bottom up*, que vai resolver o problema identificado de baixo para cima, criando assim uma estrutura mais aberta e com resultados mais rápidos. Para isso considera-se exequível criar KPI, numa fase inicial para as secções de atiradores e ir evoluindo no BF2 até se atingir o topo. Após se verificarem resultados concretos, confirmando a utilidade desta ferramenta no que diz respeito à melhoria de desempenho e verificação do estado de prontidão da UN, (tendo em conta os KPI formulados) pode passar-se a uma abordagem *top down*. Nesta irá estruturar-se e definir-se, detalhadamente, a implementação e definição dos KPI ao longo da organização, tendo por base o exemplo apresentado. Desta forma será criada uma estrutura sólida e robusta dedicada à medição e avaliação do desempenho do CFZ.

### 6.2.7 Colocação de todas as medidas de desempenho numa base de dados de acesso livre a todas as UN.

Durante o estudo e elaboração dos KPI, muitas medidas de desempenho serão encontradas. Lembrando que o objectivo do trabalho é criar apenas KPI, serão apenas estes os colocados numa base de dados com a identificação das características dessa medida tais como: descrição da medida de desempenho, explicação de como é calculada, responsável pela medição e o tipo de exibição gráfica que será a recomendada. Com esta partilha de informação entre as UN, novas ideias podem surgir para melhorar a medição de desempenho. Esta

medida irá criar um amplo recurso de fácil utilização para todos. Um aspecto bastante importante é a classificação de segurança onde são descritos os modelos de avaliação de desempenho. Estes documentos devem ser não classificados para que todos possam visualizar as metas que devem atingir e os objectivos propostos para as UN. Devem os resultados ser publicados e divulgados para que todos tenham a noção de quais as áreas que devem melhorar e, ao mesmo tempo, o estado da sua unidade e do grupo de trabalho onde está inserido. Esta tarefa só será atingida com um modelo simples de actualizar e um acompanhamento por parte de todos.

#### **6.2.8 “*Just do it*” (Parmenter, 2007, p. 51)**

O objectivo deste ponto é garantir que o grupo de trabalho incumbido da elaboração dos KPI para a organização acredite neste projecto e se envolva com todas as UN para estas darem contributos positivos para a criação de forma correcta e realista dos KPI. Aqui torna-se imperativo o papel do elemento externo do projecto para acompanhar e auxiliar com a documentação necessária esta equipa de trabalho. Desta forma podem prever-se possíveis erros, por falta de conhecimento, e corrigidos antes de prejudicar a organização e colocar em dúvida todo o projecto.

Todos os passos apresentados, anteriormente, são baseados na doutrina estudada sobre KPI e no do estudo de casos elaborado neste trabalho, suportados pela metodologia já existente. Consideram-se estes passos os indicados para a implementação dos KPI, carecendo de alterações à medida que as dificuldades possam surgir.

De acordo com Parmenter (2007), 16 semanas são suficientes para a implementação dos KPI. No entanto, facilmente essas 16 semanas são transformadas em 16 meses durante o processo delicado de implementação de KPI. Porém, para consolidar uma ferramenta como os KPI, pensa-se que o tempo proposto por este autor é reduzido. Partindo da experiência obtida através dos casos de estudo, pode fundamentar-se a afirmação anterior.

Apresenta-se, assim, uma proposta com o tempo dedicado a cada uma das diferentes etapas tendo em conta os mecanismos existentes CFZ:

Estimativa de tempo (meses)	Pré	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Post
1. Compromisso														
2. Grupo de Trabalho														
3. Elaboração dos KPI														
4. Normalização														
5. Implementação														
6. Disseminação														
7. Quadro de resultados														
8. “Just do it”														

Figura nº 11 – Tempo previsto para operacionalização dos KPI no CFZ (elaboração própria)

### 6.3 Análise dos resultados

Elaborada uma análise ao conteúdo apresentado pode concluir-se que é fundamental para o desenvolvimento e implementação de uma ferramenta deste tipo, o facto de todos os elementos envolvidos neste projecto percebam, que os KPI não são a finalidade última da organização. Existem sempre mais trabalhos a serem desenvolvidos e tarefas que podem ser amplificadas para auxiliar a organização a atingir os objectivos. Esta ferramenta auxilia o comando a transmitir os seus objectivos estratégicos e auxilia os colaboradores a identificar falhas críticas. Por exemplo, nunca vai ser criado um KPI que diga “apoie o camarada”. Apesar deste objectivo não poder ser mensurado, faz parte da formação base dos militares. Contudo, pode existir um método para controlar esta situação. Trata-se da criação de um KPI chapéu, ou seja, a criação de um KPI para uma subunidade que só é atingido com o sucesso de outra subunidade.

Os KPI são um importante instrumento e uma poderosa ferramenta de motivação e permitem identificar áreas de melhoria, delineando as acções a tomar para a sua obtenção. Todavia, poucos são aqueles que gostam de ser avaliados embora seja um processo natural tanto na sociedade como a nível profissional. O sucesso de um projecto desta natureza depende, essencialmente, do grau de aceitação das partes envolvidas, chefes e colaboradores. Essa aceitação está, por sua vez, dependente do seu grau de

envolvimento na elaboração do projecto. Revela-se a essencialidade da participação das partes envolvidas na elaboração dos modelos de avaliação, na medida em que, são quem efectivamente conhecem quais as melhores metas de avaliação para se aplicar às UN do CFZ. A formação e informação são necessárias para que tanto o avaliado como o avaliador tenham um bom desempenho nas suas tarefas.

Outra análise oriunda deste estudo, tendo em conta a natureza deste projecto, é que este trabalho deve ser feito de forma gradual já que implica uma mudança cultural na organização. Porém, não podemos concluir que sem KPI a organização não atinge o sucesso, mas sim que com esta ferramenta de gestão, é mais fácil medir o desempenho organizacional e definir padrões para se obter um maior comando e controlo sobre a organização e ao mesmo tempo transmitir quais os objectivos definidos para os diferentes grupos de trabalho. Assegurando o cumprimento com proficiência dos KPI estamos, também, a garantir o cumprimento dos pontos críticos definidos nos PPO.

Da resposta à **questão central** – Qual a melhor forma de operacionalizar os indicadores chave de desempenho do Corpo de Fuzileiros?

Como se pode verificar durante este capítulo, foi feito um guia para a implementação dos KPI no CFZ baseada nos estudos apresentados: levantamento doutrinário sobre a temática abordada, casos de sucesso de implementação dos KPI e aproveitamento da metodologia de avaliação existente no CFZ.

Posto isto, a proposta vai de encontro ao diagrama apresentado:



Figura nº 12 – Sequência de acções (elaboração própria)

De um modo geral, para se implementar um projecto desta natureza é necessário um compromisso com órgãos de decisão da nossa organização, para garantir uma continuidade do projecto. Em seguida torna-se imperativo nomear uma equipa de trabalho para rever os conceitos desta temática e apoiar o comando com um acompanhamento contínuo do projecto. Posteriormente, a equipa de trabalho delegará nas UN a tarefa de determinarem os factores críticos de sucesso da mesma e a forma como estas podem ser mensuradas. Esta tarefa deve ser atribuída às UN pois são estas que têm conhecimento técnico para determinar tal avaliação. Com os resultados obtidos procede-se á normalização dos indicadores garantindo que não existe um número muito grande de KPI por área, dentro duma UN. Esta tarefa deve ser executada de forma gradual, partindo de mais indicadores, mas com o objectivo de se atingir um número aproximado de sete. Depois de ultrapassada esta fase pode passar-se para a implementação dos KPI no CFZ. Um factor preponderante durante este projecto é a disseminação dos KPI às UN, pois serão estes os objectivos que devem ser alcançados pelas mesmas, tendo em conta a perspectiva do comando da

UN e do CCF. Durante a fase de implementação o compromisso dos órgãos de chefia deve ser mantido para dar continuidade ao trabalho desenvolvido. Esta sequência de trabalho pode ser novamente utilizada sempre que se considerar que existe a necessidade de melhorar algum KPI. Isto pode acontecer, uma vez que, não é possível identificar KPI permanentes e absolutos para as forças e UF.

Pode concluir-se que se prevêem quatro meses, desde o momento em que o compromisso é assumido e a equipa de trabalho é formada, para que as UN definam os objectivos críticos e determinem, com as respectivas provas de validação, as suas métricas de avaliação. Depois da concretização dessa tarefa, seriam gastos cerca de dois meses para a normalização dos KPI. Após estas tarefas elaboradas, os KPI teriam de ser aprovados pelo CCF, de modo a passar-se para a fase de implementação. Os seis meses decorrentes serviriam para aperfeiçoar as métricas, e redefinir objectivos nesta fase de experimentação. No final de um ano seriam consolidadas as lições apreendidas e, se necessário, revistos alguns objectivos mensuráveis com o intuito de projectar KPI para o ano seguinte, devidamente promulgados e com directivas operacionais nesse sentido. Os verdadeiros resultados seriam alcançados no final do ano seguinte com a observação do desenvolvimento do desempenho das forças e UN em exercícios de avaliação. Assim, pode afirmar-se, que se esta ferramenta fosse iniciada e aceite pelo CCF no início do ano operacional de 2012, apenas em 2014 se recolheriam frutos da ferramenta projectada neste trabalho. Os primeiros seis meses serviriam para a identificação e normalização dos indicadores e os seis meses seguintes para uma primeira fase de teste. No final de 2012 seriam determinadas métricas realistas para serem aplicadas no início do ano operacional de 2013, com o objectivo de observar os resultados em 2014. Esta metodologia proposta visa rentabilizar o modelo existente melhorando-o com a introdução dos KPI. Não se pretende descorar o modelo existente de avaliação mas sim melhorá-lo, simplificando a forma como um comandante pode certificar-se de que a sua unidade está pronta a cumprir com qualquer tipo de treino, visto os objectivos, considerados como chave estarem consolidados. Caso este facto não se verifique, o mesmo comandante pode afirmar quais as



áreas onde se deve insistir de modo a cumprir com os PPO definidos para a sua unidade.

Este processo deve ser contínuo e considerando sempre a moldura estratégica para com as forças de FZ e o Sistema Nacional de Forças. Dessa forma, os objectivos podem ser redefinidos em função das áreas consideradas como críticas para o sucesso, em missões onde se empregue uma força de FZ.

#### **6.4 Contributos da Operacionalização dos KPI**

Os KPI são métricas obtidas a partir dos objectivos traçados, tendo em vista verificar se os trabalhos desenvolvidos estão a cumprir com os mesmos e, caso isso não se verifique, possam ser visualizadas, as métricas, de forma imediata e serem tomadas acções no sentido de as corrigir. Esta ferramenta auxilia o comando a transmitir os seus objectivos estratégicos e, ao mesmo tempo, apoia os colaboradores a identificar falhas críticas a serem tomadas em consideração para um melhor desenvolvimento das mesmas, cumprindo-se com o que estava previsto.

De um modo geral pode dizer-se que os KPI pretendem **AVALIAR** o desempenho de uma organização através de informações importantes relativamente ao cumprimento dos objectivos definidos pelos comandos superiores. Os KPI servem também para **CONTROLAR** o desempenho geral da organização através do desvio dos padrões definidos que estão normalizados em métricas. Desta forma podem ser propostos planos de correcção que podem ir ao encontro dos colaboradores, grupos de trabalho ou até mesmo à alteração do indicador definido. Outro contributo dos KPI é a capacidade de utilizar esta ferramenta para **TRANSMITIR** a visão operacional apoiada no efeito cascata. Através dos quadros de resultados, inerentes aos KPI, torna-se possível **VISUALIZAR** todos os pontos em que a organização está a cumprir com os objectivos definidos e os pontos onde se deve incidir um maior esforço para **MELHORAR** o desempenho. Consequentemente está-se a **MOTIVAR** os colaboradores a trabalhar onde o seu esforço deve ser sentido com maior intensidade. Assim é possível melhorar de forma contínua os processos desenvolvidos pela organização. Uma ferramenta deste tipo pode, de certa forma, “justificar os

recursos ao investimento público na defesa e a sua utilidade diante os cidadãos” (DPN, 2011, p. 1), revelando os elevados níveis de desempenho atingido com a divulgação dos resultados obtidos. Com estes resultados torna-se possível aprender com as lições identificadas e melhorar, uma vez que os KPI estão fortemente enraizados na organização e foram criados com o intuito de afectar os factores críticos de sucesso.

Os grandes contributos dos KPI estão associados ao facto destes serem criados minuciosamente com o objectivo de **MAXIMIZAR** o sucesso organizacional tendo em conta as estratégias definidas. Assim é reduzida a complexidade da avaliação do desempenho organizacional para um **SISTEMA SIMPLES** de avaliar, controlar e visualizar, as listas de KPI. Estas listas fornecem informações que ajudam quem decide na organização a eleger correcta e assertivamente, e medindo com proficiência o desempenho da organização, e são explanados os resultados obtidos para que todos possam verificar o seu desempenho individual e o do seu grupo de trabalho. Contudo, considera-se que os KPI são estratégias que devem ser planeadas de forma cuidadosa, devendo ser a sua implementação consistente, a fim de otimizar as suas grandes vantagens.

## **6.5 Limitações da Operacionalização dos KPI**

A implementação de um sistema deste género pode ser acarretado como uma mudança das regras do jogo e não ser aceite pelos diferentes colaboradores e unidades de trabalho da organização. Assim, pode existir alguma resistência à mudança por não ir de encontro aos interesses de terceiros e, conseqüentemente, ser criada uma resistência à sua implementação. Uma dificuldade verificada com a implementação, está na recolha e processamento de dados. Devido a este factor as chefias de topo deverão garantir a continuidade deste projecto.

Outra limitação, associada diversas vezes ao uso dos KPI, está no facto destes serem considerados a finalidade última da organização. Este conceito está errado. Existem, sempre, mais trabalhos que devem ser desenvolvidos no sentido de contribuírem para o sucesso organizacional. A metodologia associada a esta ferramenta deve ser explicada aos colaboradores para ficarem claros os objectivos dos KPI. Existem diversos

factores de extrema importância que não podem ser medidos cuja influencia é significativa relativamente ao desempenho da organização. Os KPI servem para avaliar o desempenho dos colaboradores e dos grupos em áreas técnicas, no que diz respeito ao seu desempenho, medindo o nível de eficiência com que um determinado objectivo é atingido. É importante usar medidas de desempenho correctas para assim avaliar com eficácia os elementos certos de avaliação. Como foi verificado durante a dissertação, um mau KPI pode gerar má gestão e levar a quebras acentuadas no desempenho. Estas quebras podem fazer com que a metodologia utilizada seja colocada em causa. Segundo Parmenter (2007), facilmente um processo que levaria um determinado tempo, pode duplicar ou triplicar esse tempo caso as regras definidas não sejam seguidas e sejam formulados maus KPI com direcção estratégica errada.

## 9. CONCLUSÕES

O objectivo estabelecido para este projecto foi o de propor a melhor forma de operacionalizar os KPI no CFZ. Para se atingir este objectivo foi necessário responder a três questões derivadas: o estado da arte das doutrinas de avaliação de desempenho? Como são definidos e estruturados os indicadores chave de desempenho em outras organizações? Como está a Marinha estruturada relativamente à metodologia de avaliação de desempenho das suas UN operacionais? As questões derivadas, enunciadas, serviram para auxiliar a resposta à questão central: Qual a melhor forma de operacionalizar os indicadores chave de desempenho no Corpo de Fuzileiros?

A revisão bibliográfica efectuada é reveladora da amplitude de estudos e modelos de avaliação de desempenho organizacional onde são apresentados os conceitos associados aos KPI. Este trabalho assentou na análise de artigos científicos relacionados com a temática. Esta revisão foi bastante útil para dar resposta à questão derivada nº1. Durante a elaboração deste capítulo existiu alguma dificuldade em aceder a artigos científicos visto ter sido necessário o deslocamento a estabelecimentos de ensino superior e, em alguns casos, ter sido negado o acesso à biblioteca por não ser estudante do mesmo, como foi o caso dos seguintes estabelecimentos: Faculdade de Ciências e Tecnologia e o Instituto Superior de Economia e Gestão. Contudo, outros estabelecimentos de ensino superior facultaram a consulta nas suas bibliotecas, como por exemplo: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e Instituto Universitário de Lisboa. Desta forma, considera-se que a resposta a questão derivada nº1 foi cumprida de forma clara e objectiva.

Para responder à questão derivada nº2 foi feita uma investigação sobre a forma como as organizações que adoptaram este sistema de medição de desempenho se adaptaram de modo a sistematizar e operacionalizar esta ferramenta. Analisaram-se relatórios publicados por organizações que materializavam esta ferramenta e entrevistaram-se elementos pertencentes a organizações civis para assim formular estudos de caso sobre a sua implementação. Neste ponto existiu alguma dificuldade visto, em Portugal, muitas organizações utilizarem métodos de avaliação de desempenho baseados em KPI, mas nem todas baptizarem o seu método com esse nome. Não quer isto dizer que não usem esta ferramenta, mas são poucas as organizações que assumem a sua utilização. Um dos aspectos a concluir neste

estudo é o facto da avaliação a avaliação de desempenho estar directamente ligada ao tamanho das organizações. Quanto maior for a organização, maior será a necessidade de assumir um sistema de avaliação de desempenho de modo a verificar se os objectivos propostos estão ou a não ser seguidos. Dificilmente encontraremos KPI nas Pequena e Médias Empresas (PME). O problema das PME está na falta de margem de manobra para poder arriscar em sistemas que podem não resultar. Sempre que algo dá a entender que não vai correr bem, essa ideia é logo posta de parte em vez de se recommençar para atingir um sistema fidedigno de medição de desempenho. Nas PME, por vezes, nem os processos obrigatórios por lei são seguidos (às vezes por falta de conhecimento), quanto mais os sistemas actuais de medição e avaliação de desempenho. Partindo do princípio que o grande número de empresas sediadas em Portugal são PME, torna esta metodologia pouco desenvolvida em Portugal o que, de certa forma, não contribuiu para o estudo de casos desenvolvido neste trabalho. Devido ao referido anteriormente, a tarefa de explorar exemplos práticos tornou-se difícil, visto não existirem muitas organizações com este tipo de ferramenta implementada e as que fazem uso de sistemas de medição de desempenho, nem sempre estão disponíveis para dar contributos a este nível. Considera-se que a resposta à questão derivada nº2, apesar de limitada, foi cumprida de forma clara e objectiva.

Para responder à questão derivada nº3 foram entrevistados elementos chave associados à gestão da avaliação das UN operacionais da Marinha, possibilitando, por um lado, uma perfeita noção do que realmente se faz para se avaliar o desempenho das UN operacionais e, de outro lado uma análise das publicações nacionais relacionadas com a temática abordada. É de salientar a disponibilidade com que apoiaram a elaboração da resposta a esta questão.

Considera-se que a resposta à questão derivada nº3 foi cumprida de forma clara e objectiva.

Respondidas as questões derivadas desenvolveu-se a resposta da questão central e a apresentação da proposta da dissertação de mestrado tendo em conta, o problema apresentado. Pode concluir-se que é possível operacionalizar os KPI no CFZ, sendo para isso essencial um compromisso por parte do CCF e, ao mesmo tempo, contributos de todas as unidades do CFZ para garantir qualidade e assertividade nas métricas desenvolvidas. Este processo deverá ser contínuo para

manter o alinhamento estratégico com os KPI desenvolvidos. Contudo, as mudanças organizacionais nem sempre são bem aceites, portanto, durante o processo de implementação de KPI no CFZ pode existir alguma resistência.

Neste trabalho foi possível identificar algumas questões que só com o decorrer do tempo e os resultados obtidos se poderão obter uma resposta assertiva. Numa fase inicial é difícil responder devido ao facto do projecto ainda ser embrionário. As questões levantadas são, portanto, recomendações para novos trabalhos e dar continuidade ao estudo desenvolvido:

- Como avaliar o impacto deste processo na organização?
- Que impacto terão estas ferramentas no cumprimento dos PPO definidos para as UN do CFZ?
- Quando será possível estender este projecto a todas as UN de FZ e UN navais?
- Qual o grau de aceitação, por parte dos militares, na implementação de uma medida de avaliação e quantificação de desempenho?

Atendendo a que este projecto se limitou a elaborar a melhor forma de implementamos os KPI no CFZ, propõe-se:

- O aproveitamento deste projecto para a divulgação da importância da avaliação de desempenho organizacional, de forma efectiva, garantindo o aprontamento das forças e UN.
- O aproveitamento deste projecto para a implementação dos KPI no CFZ ou na Marinha Portuguesa.
- Propõe-se uma análise mais minuciosa à avaliação do treino das UF.

O impacto do projecto não é visível a curto prazo o que pode causar resistência durante a sua implementação. É muito importante a colaboração dos avaliadores e avaliados na elaboração do projecto, de modo a colocá-los numa posição mais receptiva e menos crítica.

Consideramos cumpridos os objectivos desta dissertação.

## BIBLIOGRAFIA

O presente capítulo destina-se a disponibilizar aos leitores, em particular àqueles que pretendem produzir investigação nesta área, uma listagem das referências bibliográficas utilizadas não incluindo todas as obras lidas para a realização deste trabalho. No decorrer do trabalho foram utilizadas as normas instituídas da Escola Naval que se apoia nas regras definidas pela APA (*American Psychological Association*, 2001). Desta forma estão referenciadas no decorrer da tese os seguintes trabalhos:

Almeida, S. & Marçal R. (2004). Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC. Obtido em 20 de Setembro de 2010 de <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>.

Anderson, K &, Bergstrom, P. (2009). *The role of Key Performance Indicator for Corporate Treasury. Journal of Corporate Treasury Management*, 1(2), 125-132.

Arvey, R. & Murphy R., (1998). *Performance evaluation in work settings. Annual Review Psychology*, 49, 141-168.

Attadia L. & Martins R. (2003). Medição de desempenho como base para a evolução da melhoria contínua. *Revista de Produção*, 13 (2), 33 – 40.

Bakken, T. (2006, Setembro, 20). *Military Key Performance Indicator. The European Organization for the Safety of Air Navigation*. Obtido em 20 de Setembro de [http://www.eurocontrol/standard\\_page/newsletter\\_art01.html](http://www.eurocontrol/standard_page/newsletter_art01.html).

Barr, S. (2009). *202 Tips of Performance Measuremen*. Obtido em 20 de Setembro de 2010 de <http://www.staceybarr.com/202TIPSfree.pdf>.

Caldeirinha, N. (2009). Implementação Estratégica e Performance Organizacional – Octal Tv. (Tese de mestrado, ISCTE).

- Cameron, K. (1978). *Measuring organization effectiveness in institutions of Higher Education. Administrative Science Quarterly*, 23 (4).
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cavalcanti, T. (2009). *Key Performance Indicador* como ferramenta no controlo de custos de stock. (Tese de Mestrado, Faculdade de Tecnologia Zona Leste, São Paulo). Obtido em 12 de Setembro de 2010 de <http://www.fateczl.edu.br/TCC/2009-2/tcc-277.pdf>
- CCF (2006). IGCORPFUZ 801 – Guia de treino e Avaliação das Unidades de Fuzileiros. Alfeite: CCF.
- CEMA (2011). Directiva de Política Naval. Marinha – 28 de Fevereiro. Retirado de [http://www.marinha.pt/PT/NOTICIASEAGENDA/DOCTRINA/Pages/dpn\\_2011.aspx](http://www.marinha.pt/PT/NOTICIASEAGENDA/DOCTRINA/Pages/dpn_2011.aspx).
- Clausewitz, V. (1976). *Da guerra*. Lisboa: Editora Perspectivas e Realidades.
- COMNAV (2011). Directiva Sectorial do Comando Naval. Marinha – 17 de Maio. Retirado de [http://intranet.marinha.pt/portalIntranet/Paginas/InfoInstitucional/DirectivasSectoriais/2011/DS\\_CN\\_2011.pdf](http://intranet.marinha.pt/portalIntranet/Paginas/InfoInstitucional/DirectivasSectoriais/2011/DS_CN_2011.pdf).
- COMNAV (2005). IONAV 8100 – Padrões de Prontidão Operacional das Unidades de Fuzileiros: COMNAV.
- COMNAV (2001). IONAV8010 – Manutenção dos Padrões de Prontidão Operacionais: COMNAV.
- Conceição, P., Durão, D. & Santos, F. (1998). *Novas ideias para a Universidade*. Instituto Superior técnico de Lisboa, Lisboa.
- Correia, M. (2011, Maio) A gestão do Treino e Avaliação, apresentada no CITAN, Alfeite.



- Cavalcanti, C. (2009). KPI como ferramenta de controlo de custos de stock. (Tese de mestrado, Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo). Obtido em 12 de Novembro de 2010 de <http://www.fateczl.edu.br/TCC/2009-2/tcc-277.pdf>
- Chainça, A. (2008). Processos Políticos e Avaliação do Desempenho: O caso da Administração Pública (Tese de mestrado, Instituto de Ciências e do trabalho e da empresa).
- Chiavenato, I. (2002). Introdução à administração. Rio de Janeiro: Campus.
- Creveld, M. (1977). *Supplying War: Logistics from Wallentstein to Patton*. New York: NY.
- Cullen, R. & Calvert, P. (1995), *Stakeholder perceptions of University library effectiveness. Journal of Academic Librarianship*, 21 (6).
- Davidson, A. (2006). *Key Performance Indicator in Humanitarian Logistics*. (Tese de mestrado, *Massachusetts Institute of Technology*).
- Decreto Regulamentar N° 29/94 (1994). Estabelece as atribuições, organização e competências do Corpo de Fuzileiros, da Escola de Fuzileiros, da Base de Fuzileiros e das Forças e Unidades de Fuzileiros da Marinha. Lisboa: Diário da Republica 202/94 de 01Setembro de 1994.
- D'Oliveira, T. (2007). Teses e Dissertações. Lisboa: Editora RH.
- Eckerson, W. (2010). *Ten Characteristics of a Good KPI*. Gerke & Associates.Consultants to Management. Obtido em 5 de Agosto de 2010 de [http://www.newslog.com.br/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecID=715548&Template=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=908184&Titulo=Dez%20Caracter%EDsticas%20de%20um%20Bom%20KPI](http://www.newslog.com.br/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecID=715548&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=908184&Titulo=Dez%20Caracter%EDsticas%20de%20um%20Bom%20KPI)

EMA (s.d.). POA 1 (A). Conceito Operativo das Unidades e das Forças de Fuzileiros.  
*Draft* de documento doutrinário do EMA.

Exercito Brasileiro. (s.d.). Indicadores de Desempenho, Sistema de Medição do desempenho Organizacional. Retirado 23 de Outubro de 2010 de <http://www.consulting.com.br/edsonalmeidajunior/admin/downloads/indicadoresde desempenho.pdf>.

Fernandes, A. (2008). Metodologia para avaliação de eficácia Organizacional para o ensino superior. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(4), 77-87. Obtido em 15 de Outubro de 2010 de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n1/v7n1a09.pdf>.

Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência - Edições técnicas e Científicas.

Godoy, A. (2009). Indicadores de Desempenho Organizacional. Centro de desenvolvimento profissional e tecnológico. Obtido em 25 de Setembro de 2010 em [www.cedet.com.br](http://www.cedet.com.br).

Gonçalves, J. (2002). Desempenho Organizacional. *Semanário Económico*, Nº 813, 23 de Agosto. Obtido em 20 de Setembro de 2010 em [http://decisionmaster.net/Files/Editorial/DM\\_Mensagem\\_0010.htm](http://decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0010.htm)

Gonçalves, J. (2003). Medir o desempenho. *Semanário Económico*, Nº 842, 28 de Fevereiro. Obtido em 20 de Setembro de [http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM\\_Mensagem\\_0017.htm](http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0017.htm).

Hérbert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2008). *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Hoffmann, E. (2010). *How to set realistic targets for your KPIs*. *KPI Library*. Obtido em 30 de Setembro de 2010 de <http://kpilibrary.com/experts/less-is-better/topics/how-to-set-realistic-targets-for-your-kpis>.

Hronec, S. (1994). *Sinais vitais*. São Paulo: Makron Books.

Jerome, N. & Harrison, J. (2010). *Key Performance Indicator for clinical pharmacy services in New Zealand public hospitals: stakeholder perspectives*. *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*, 1 (2), 75-84. Obtido em 12 de Novembro de 2010 de <http://www.nelm.nhs.uk/en/NeLM-Area/Evidence/Medicines-Management/References/2010---July/28/Key-performance-indicators-for-clinical-pharmacy-services-in-New-Zealand-public-hospitals-stakeholder-perspectives/>.

Ladeira, A. (2009). *Avaliação da Performance numa organização de Saúde*. (Tese de mestrado, ISCTE).

Leitão, B. (2003). *Grupos de foco. O uso da metodologia de avaliação qualitativa como suporte complementar à avaliação quantitativa*. (Tese de mestrado, São Paulo). Obtido em 14 de Outubro de 2010 de [http://www6.ufrgs.br/infotec/teses-03-04/resumo\\_2314.html](http://www6.ufrgs.br/infotec/teses-03-04/resumo_2314.html).

LOMAR (2009). *Lei Orgânica da Marinha*. Lisboa: Diário da Republica, 1ª série – Nº 179 – 15 de Setembro de 2009.

Motowidlo, S., Borman, C. & Schmit J. (1997). *A theory of individual in task and contextual performance*. *Human Performance*, 10 (2), 71-83.

*National Intelligence Council* (2004), «*Mapping the global future report of the national*». *Report of the National Intelligence Council's 2020 Project*. Obtido em 22 de Setembro de 2010 de [www.foia.cia.gov/2020/2020.pdf](http://www.foia.cia.gov/2020/2020.pdf).

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). *Performance measurement system design – A literature review and research agenda*. *International Journal of Operations & Production Management*. 15 (4), p.80-116. Obtido em 18 Outubro de 2010 de <http://www.latec.uff.br/sg/arevista/Volume3/Numero2/SG111.pdf>.

- Neely, A. (1998). *Measuring business performance*. London: *The Economist Newspaper and Profile Books*.
- Neves, M. (2009). Tudo sobre indicadores de desempenho na logística. *Revista Mundo Logística*. São Paulo, 1(12), p. 30-45. Obtido em 21 de Janeiro de 2011 de <http://www.logisticanaveia.com.br/2011/02/01/artigo-do-mes-janeiro-indicadores-de-desempenho-logistico-voltados-para-a-industria/>.
- Norton P., & Kaplan, R. (2001). *Organização orientada para a estratégia*. Como as empresas que adoptam o "Balanced Scorecard" prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, A. & Leone R. (2008). Investigação sobre medição de desempenho organizacional. *Revista da FAE*, 7(2), 17-36.
- Olve, N., Petri, C., Roy, J., & Roy, S. (2003). *Making scorecards actionable. Balancing strategy and control*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pandolfi, M. (2005). *Sistemas de medição de desempenho e avaliação de Desempenho Organizacional: Contribuição para a Gestão de metas globais a partir de Performance individuais*. (Tese de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).
- Parapob, S. (2009). *The Survey of Thailand Military Logistics Key Performance Indicator*. San Francisco, SF: WCECS.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicator, Developing, Implementig, and Using Winning KPIs*. New Jersey, NJ: John & Sons, Inc.
- Peterson, E. (2006). *The Big Book of Key Performance Indicators*. Obtido em 3 de Março de 2010 de <http://www.softwaregeek.com/the-big-book-of-kpis/p1.html>.

- Prata, V. (2009). Gestão Estratégica – Um caso de Sucesso na Indústria Química. (Tese de mestrado, ISCTE).
- Quaresma, V. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Electrónica dos Pós-Graduados em Sociologia Política da UFSC, 2(1) 68-80. Obtido em 12 de Dezembro de 2010 de [http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf).
- Roldão, V. (1998). Melhorar o Desempenho da Empresa. Medidas de avaliação. – Revista Portuguesa de Gestão. Lisboa: INDEG-ISCTE 5-14.
- Silva, M. (2008). As práticas de recompensas: Consequência na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores. (Tese de mestrado, ISCTE).
- Silva, M., Leitão, J. & Raposo M. (2008) Como transferir o conhecimento em redes de inovação? Uma proposta de Benchmarking. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 7(2), 22-35. Obtido em 30 de Outubro de 2010 de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a04.pdf>.
- Tzu S. (1974). A Arte da Guerra. Lisboa: Editorial Futura.
- Venkatraman, B. & Ramanujam, V. (1987). *Searching and scanning: how executives obtain information from executive information systems. Educational Administration Quarterly* 34 (4).
- Welbourne, T., Johnson, E. & Erez A. (1998). *The role based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. Academy of Management Journal*, 41, 540-555.

**ANEXO A**  
**PLANO DE ENTREVISTAS**

## **GUIÃO DE ENTREVISTA A OFICIAIS DA MARINHA**

### **Instruções**

1. Esta entrevista insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais – Ramo Fuzileiros, subordinada ao tema “Implementação de Indicadores Chave de Desempenho no Corpo de Fuzileiros”.
2. O objectivo da entrevista é recolher dados relativos à evolução dos sistemas de avaliação de desempenho, tanto para as unidades de superfície, como para Corpo de Fuzileiros. Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às pessoas que estão ligadas ao tema, quer pela experiência acumulada, quer pelo cargo que desempenha, e portanto possuem conhecimento vital para a realização da investigação, que se pretende levar a cabo.
3. Durante esta entrevista irei dirigir-lhe uma série de questões, numa ordem pré estabelecida, ao que poderá responder como desejar. Se desejar que a conversa não seja gravada peço que me diga para que me prepare para tirar notas.
4. Prevejo que esta entrevista tenha no máximo 90 minutos.
5. Terei todo o gosto em facultar, caso assim almeje, todos os dados resultantes da análise da presente entrevista antes da concretização do documento final.

### **Caracterização do objecto de análise:**

1. Como está organizada a estrutura de avaliação das unidades operacionais da Marinha para assim manter os padrões de desempenho estabelecidos?
2. Com que frequência são programados desenvolvidos exercícios de avaliação?
3. Como se forma o grupo de avaliadores?
4. São definidos factores críticos de sucesso, que em caso de não cumprimento, possam condicionar a nota positiva da avaliação?
5. Considera possível determinar objectivos permanentes para as unidades operacionais?
6. Considera exequível a participação de unidades de Fuzileiros num FOST, à semelhança de alguns navios da Marinha Portuguesa?

## **GUIÃO DE ENTREVISTA A ORGANIZAÇÕES CIVIS**

### **Instruções**

1. Esta entrevista insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais – Ramo Fuzileiros, subordinada ao tema “Implementação de Indicadores Chave de Desempenho no Corpo de Fuzileiros”.
2. O objectivo da entrevista é recolher dados relativos à evolução dos sistemas de avaliação e medição de desempenho em organizações civis. Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às pessoas que estão ligadas ao tema, quer pela experiência acumulada, quer pelo cargo que desempenha, e portanto possuem conhecimento vital para a realização da investigação, que se pretende levar a cabo.
3. Durante esta entrevista irei dirigir-lhe uma série de questões, numa ordem pré estabelecida, ao que poderá responder como desejar. Se desejar que a conversa não seja gravada peço que me diga para que me prepare para tirar notas.
4. Prevejo que esta entrevista tenha no máximo 90 minutos.
5. Terei todo o gosto em facultar, caso assim almeje, todos os dados resultantes da análise da presente entrevista antes da concretização do documento final.

### **Caracterização do objecto de análise:**

1. Como está organizada e estruturada de avaliação e medição de desempenho dos vossos colaboradores e grupos de trabalho?
2. Que metodologia utilizaram para suportar a criação das ferramentas utilizadas?
3. Durante a operacionalização da metodologia referida anteriormente, existiu algum grupo de trabalho dedicado a essa tarefa?
4. Como estão definidos os objectivos, por colaborador ou grupo de trabalho?  
Como foram definidos?
5. Explicaram à massa humana da organização como está definida a metodologia de avaliação?
6. Com que frequência são desenvolvidas provas de avaliação?
7. Desenham algum quadro onde todos os colaboradores pudessem visualizar o seu desempenho?